

# Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:80

## *Selvitys samapalkkaisuutta edistävän* --- *palkkausjärjestelmähankkeen tarpeellisuudesta*

Selvityshenkilön raportti



SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ

Helsinki 2006



		KUVAILULEHTI	
Julkaisija Sosiaali- ja terveysministeriö		Julkaisun päivämäärä 13.11.2006	
Tekijät Selvityshenkilö, varatuomari Tuulikki Petäjäniemi		Julkaisun laji Selvitys	
		Toimeksiantaja Sosiaali- ja terveysministeriö	
		Toimielimen asettamispäivä 3.7.2006 (STM034:00/2006)	
Julkaisun nimi Selvitys samapalkkaisuutta edistävän palkkausjärjestelmähankkeen tarpeellisuudesta. Selvityshenkilön raportti			
Julkaisun osat Selvitys ja palkkausjärjestelmähankkeen kuvaus			
Tiivistelmä <p>Hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen yhteiseen samapalkkaisuusohjelmaan on yhtenä toimenpiteenä kirjattu tutkimus- ja kehitysohjelman käynnistäminen erilaisten palkkausjärjestelmien toimivuudesta kannustavuuden, samapalkkaisuuden, oikeudenmukaisuuden ja järjestelmien vaikutusten näkökulmasta. Selvityshenkilön tehtävänä oli selvittää palkkausjärjestelmähankkeen tarpeellisuutta ja sisältöä samapalkkaisuuden näkökulmasta.</p> <p>Selvityshenkilö katsoo, että samapalkkaisuutta edistävä palkkausjärjestelmähanke on tarpeellinen. Selvityshenkilön esittämä Palkkausjärjestelmien tutkimus- ja kehitysohjelma 2007 - 2010 olisi sateenvarjohanke, jonka tavoitteena on samapalkkaisuuden edistäminen. Hanke sisältäisi yhteisen oppimisverkoston, neljä palkkausjärjestelmien tutkimuksen ja kehittämisen osahanketta, niiden pohjalta laaditun yleisen palkkauksen käsikirjan sekä palkkausjärjestelmiä ja samapalkkaisuutta koskevien internetsivujen sisällön tuotannon. Hankkeessa panostettaisiin muutoinkin tiedon levittämiseen. Osahankkeiden aiheet olisivat sopimusten palkkausjärjestelmät ja niiden toimivuus, pätevyys ja suoriutumisen arviointi, palkitseminen pienissä yrityksissä ja tulospalkkaus julkishallinnossa. Hanke-esitys on laadittu yhteistyössä työmarkkinajärjestöjen kanssa. Tutkimus- ja kehitysohjelman kokonaiskustannukset olisivat arviolta 2 500 000 euroa. Hanketta on kaavailtu toteutettavaksi pääosin Euroopan sosiaalirahaston tuella.</p> <p>Selvityksessä on kuvattu naisten ja miesten asemaa työmarkkinoilla, tilastollisia palkkaeroja sekä eri sektoreiden palkkausjärjestelmiä ja niiden kehittämistarpeita ja -tavoitteita. Selvitykseen sisältyy pohdintaa palkkausjärjestelmien kehittämis- ja tutkimustarpeista samapalkkaisuuslähtökohdista sekä kansainvälisiä malleja palkkatasa-arvon edistämisestä.</p>			
Asiasanat samapalkkaisuus, naisten ja miesten palkkaerot, palkka, palkkausjärjestelmät, tasa-arvo			
Muut tiedot www.stm.fi			
Sarjan nimi ja numero Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:80		ISSN 1236-2155	IISBN 978-952-00-2239-6 (nid.) ISBN 978-952-00-2240-2 (PDF)
Kokonaissivumäärä 54	Kieli Suomi	Hinta 14,04 €	Luottamuksellisuus Julkinen
Jakaja Yliopistopaino Kustannus / Helsinki University Press, Kirjamyynä ja asiakaspalvelu, Vuorikatu 3 A, II krs., Helsinki. Fax (09) 7010 2374, puhelin (09) 7010 2363 books@yliopistopaino.fi, www.yliopistopaino.fi/kirjamyynä		Kustantaja Sosiaali- ja terveysministeriö	



		PRESENTATIONSBLAD	
Utgivare Social- och hälsovårdsministeriet		Utgivningsdatum 13.11.2006	
Författare Utredningsperson, vicehäradshövding Tuulikki Petäjäniemi		Typ av publikation Rapport	
		Uppdragsgivare Social- och hälsovårdsministeriet	
		Projektnummer och datum för tillsättandet av organet 3.7.2006 (STM034:00/2006)	
Publikationens titel Utredning om behovet av ett lönesystemprojekt för främjande av likalön. Utredningspersonens rapport			
Publikationens delar Utredning och beskrivning av lönesystemprojektet			
Referat Som en åtgärd har man i regeringens och arbetsmarknadsorganisationernas gemensamma likalönsprogram skrivit in att man skall inleda ett forsknings- och utvecklingsprogram för att utreda hur olika lönesystem fungerar med avseende på incitament, likalön, rättvisa och systemens konsekvenser. Uppgiften för utredningspersonen var att utreda utifrån likalönssynvinkel behovet av och innehållet i lönesystemprojektet.  Utredningspersonen anser att det är nödvändigt med ett lönesystemprojekt som främjar likalön. Forsknings- och utvecklingsprogrammet för lönesystem 2007–2010 som utredningspersonen presenterar skulle vara ett paraplyprojekt med målet att främja likalön. Projektet inkluderar ett gemensamt nätverk för inlärning, fyra delprojekt för forskning och utveckling av lönesystem, en allmän handbok för löner som utarbetats utifrån dessa projekt samt innehållsproduktion av webbsidor om lönesystem och likalön. Projektet skulle inkludera även i övrigt satsa på spridning av information. Teman för delprojekten skulle vara lönesystem i avtalen och deras funktionalitet, utvärdering av kompetens och prestation, belöning i små företag och resultatlön inom offentlig förvaltning. Projektförslaget har utarbetats i samarbete med arbetsmarknadsorganisationerna. Totalkostnaden för forsknings- och utvecklingsprogrammet har uppskattats till 2.500.000 euro. Projektet är planerat att genomföras huvudsakligen med stöd av Europeiska socialfonden.  I utredningen har man beskrivit kvinnors och mäns ställning på arbetsmarknaden, statistiska löneskillnader, lönesystem inom olika sektorer samt utvecklingsbehov och utvecklingsmål för dessa. Utredningen innehåller även reflexioner över utvecklings- och forskningsbehov av lönesystem med likalön som utgångspunkt samt internationella modeller för främjande av lönejämställdhet.			
Nyckelord likalön, löneskillnader mellan kvinnor och män, lön, lönesystem, jämställdhet			
Övriga uppgifter www.stm.fi			
Seriens namn och nummer Social- och hälsovårdsministeriets rapporter 2006:80		ISSN 1236-2115	ISBN 978-952-00-2239-6 (inh) ISBN 978-952-00-2240-2 (PDF)
Sidoantal 54	Språk Finska	Pris 14,04 €	Sekretessgrad Offentlig
Försäljning Helsingfors Universitetsförlag, PB 4 (Berggatan 3 A)FI-00014 HELSINGFORS UNIVERSITET Fax (09) 7010 2374, Tfn (09) 7010 2363 books@yliopistopaino.fiwww.yliopistopaino.fi/kirjamyynti		Förlag Social- och hälsovårdsministeriet	



		DOCUMENTATION PAGE	
<b>Publisher</b> Ministry of Social Affairs and Health, Finland		<b>Date</b> 13 November 2006	
<b>Authors</b> Rapporteur ad int. Tuulikki PetäjaniemiMaster of Laws		<b>Type of publication</b> Report	
		<b>Commissioned by</b> Ministry of Social Affairs and Health	
		<b>Date of appointing the organ</b> 3.7.2006 (STM034:00/2006)	
<b>Title publication</b> Study of the need for a pay system project for promoting equal pay. Report by Rapporteur ad int.			
<b>Parts of publication</b> The study and description of the pay system project			
<b>Summary</b>  Starting a research and development programme on the effectiveness of different pay systems from the point of view of their incentiveness, equal pay, fairness and impact of the systems is included as one measure in the joint equal pay programme of the Government and social partners. The task of the Rapporteur ad int. was to survey the need for a pay system project and its content from the perspective of equal pay.  The Rapporteur considers that a pay system project for promoting equal pay is necessary. The research and development programme regarding pay systems 2007-2010 proposed by the Rapporteur would be an umbrella project aiming to promote equal pay. The project would incorporate a joint learning network, four subprojects for the research and development of pay systems, a handbook on wages and salaries prepared based on them, and production of the content of web pages dealing with equal pay. The project would also otherwise focus on dissemination of information. As the themes of the subprojects are proposed the pay systems under collective bargaining agreements and their effectiveness, evaluation of competence and performance, rewarding of staff in small companies and the performance-related pay in public administration. The project proposal has been prepared together with labour market organisations. The total costs of the research and development programme are estimated at approximately EUR 2,500,000. It is planned that the project will chiefly be carried out by financial support from the European Social Fund.  The report describes women's and men's status on the labour market, pay differentials in the light of statistics and pay systems of different sectors, and related development needs and objectives. The report includes a review of development and research needs related to the pay systems from the perspective of equal pay as well as international models of promoting equal pay.			
<b>Key words</b> Equality, equal pay, pay, pay differentials between women and men, pay system			
<b>Other data</b> www.stm.fi			
Title and number of seriesReports of the Ministry of Social Affairs and Health 2006:80		<b>ISSN</b> 1236-2115	ISBN 978-952-00-2239-6 (paperback) ISBN 978-952-00-2240-2 (PDF)
<b>Number of pages</b> 54	<b>Language</b> Finnish	<b>Pris</b> 14,04€	<b>Publicity</b> Public
<b>Orders</b> Helsinki University Press PO Box (Vuorikatu 3 A) 00014 UNIVERSITY OF HELSINKI Fax +358-9-7010 2374, tel. +358-9-7010 2363 books@yliopistopaino.fi		<b>Financier</b> Ministry of Social Affairs and Health	





## *Sosiaali- ja terveysministeriölle*

Sosiaali- ja terveysministeriö asetti 3.7.2006 allekirjoittaneen selvityshenkilöksi tehtävänä selvittää samapalkkaisuutta edistävän palkkausjärjestelmähankkeen tarpeellisuutta.

Toimeksiannon taustalla oli hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen yhteinen samapalkkaussuohjelma ja sen sisältämä kirjaus tutkimus- ja kehitysohjelman käynnistämisestä erilaisten palkkausjärjestelmien toimivuudesta kannustavuuden, samapalkkaisuuden, oikeudenmukaisuuden ja järjestelmien vaikutusten näkökulmasta.

Selvitystyöni perusteella pidän samapalkkaisuutta edistävää palkkausjärjestelmähanketta tarpeellisena. Raporttini sisältää esityksen Palkkausjärjestelmien tutkimus- ja kehitysohjelmaksi 2007 – 2010 ja arvion hankkeen kustannuksista. Esitys on laadittu yhteistyössä työmarkkinaosapuolten kanssa.

Selvitykseni sisältää lisäksi kuvauksen naisten ja miesten asemasta työmarkkinoilla, tilastollisista palkkaeroista sekä eri sektoreiden palkkausjärjestelmistä ja niiden kehittämistarpeista ja -tavoitteista. Lisäksi pohdin selvityksessä palkkausjärjestelmien kehittämis- ja tutkimustarpeita samapalkkaisuuslähtökohdista sekä esittelen kansainvälisiä malleja palkkatasa-arvon edistämisestä.

Luovutan selvitykseni kunnioittavasti sosiaali- ja terveysministeriölle

Helsingissä 13. päivänä marraskuuta 2006

Tuulikki Petäjäniemi



# Sisällysluettelo

<b>1 Selvityshenkilön toimeksianto.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Samapalkkaisuusohjelmassa kahdeksan toimenpideryhmää.....</b>	<b>13</b>
<b>3 Naisista ja miehistä työmarkkinoilla sekä tilastollisista palkkaeroista .....</b>	<b>14</b>
<b>4 Eri sektoreiden palkkausjärjestelmien kuvaukset.....</b>	<b>15</b>
4.1 Yksityisen sektorin palkkausjärjestelmät.....	16
4.2 Valtion palkkausjärjestelmät .....	17
4.3 Kuntien palkkausjärjestelmät.....	18
4.4 Kirkon sopimussektorin palkkausjärjestelmät .....	20
<b>5 Palkkaukseen liittyviä kehittämis- ja tutkimustarpeita ja tavoitteita .....</b>	<b>20</b>
5.1 Yleisiä palkkausjärjestelmien kehittämistarpeita .....	20
5.2 Sektorikohtaisia palkitsemisen kehittämisen tavoitteita .....	21
5.3 Yleisiä palkitsemistutkimuksen tarpeita .....	22
5.4 Kuntarakenneuudistuksen tuomia kehittämistarpeita .....	22
<b>6 Tasa-arvoiseen palkitsemiseen liittyviä kehittämis- ja tutkimustarpeita .....</b>	<b>23</b>
6.1 Palkitsemisen johtaminen ja tasa-arvo.....	23
6.2 Työehtosopimusten sukupuolivaikutusten arviointi .....	24
6.3 Tasa-arvosuunnitelmien palkkakartoituksista ilmenevät järjestelmien kehitystarpeet .....	25
6.4 Olisiko keskusteltava rahasta .....	25
<b>7 Työmarkkinajärjestöjen selvityshenkilölle esittämistä tutkimus- ja kehityskohteista.....</b>	<b>26</b>
7.1 Työn vaativuuden arviointi ja vertailtavuus.....	27
7.2 Pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus.....	28
7.3 Palkkaus pienissä yrityksissä sekä tulospalkkaus julkisella sektorilla .....	30
<b>8 Esitys palkkausjärjestelmähankkeeksi .....</b>	<b>30</b>
8.1 Miten hanke hyödyntää samapalkkaisuuden edistämistä .....	31
8.2 Hankkeen kustannukset ja rahoitus.....	34
<b>Esitys palkkausjärjestelmien tutkimus- ja kehittämisohjelmaksi 2007 - 2010 .....</b>	<b>35</b>
<b>Liitteet 1-3.....</b>	<b>43</b>



## **1 Selvityshenkilön toimeksianto**

Sosiaali- ja terveysministeriö on 3.7.2006 tekemällään päätöksellä asettanut Tuulikki Petäjän selvityshenkilöksi laatimaan selvityksen samapalkkaisuutta edistävän palkkausjärjestelmähankkeen tarpeellisuudesta.

Toimeksiannon taustalla on hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen yhteinen samapalkkaisuusohjelma sekä sen sisältämä kirjaus tutkimus- ja kehitysohjelman käynnistämisestä erilaisten palkkausjärjestelmien toimivuudesta kannustavuuden, samapalkkaisuuden, oikeudenmukaisuuden ja järjestelmien vaikutusten näkökulmasta. Tehtävänä oli selvittää tutkimus- ja kehityshankkeen tarpeellisuutta ja sisältöä samapalkkaisuuden näkökulmasta. Lisäksi selvityshenkilön tuli selvittää hankkeen rahoitus valtion osalta. Toimeksiannon määräaika oli 31.10.2006.

Selvitystehtävän taustalla on kaksi laajaa tutkimushanketta, joissa tutkittiin palkkausjärjestelmien kehittämistä yksityisellä ja julkisella sektorilla. Tutkimukset tehtiin työmarkkinaosa-  
puolten aloitteesta vuosina 2003 - 2006. Myös monia muita palkkausjärjestelmiin ja samapalkkaisuuteen liittyviä tutkimuksia on tehty.

Toimeksiannon mukaisesti selvitys on tehty tiiviissä yhteistyössä työmarkkinajärjestöjen kanssa. Kaikkien työmarkkinakeskusjärjestöjen eli Elinkeinoelämän Keskusliitto ry:n, Valtion työmarkkinalaitoksen, Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja Kirkon työmarkkinalaitoksen kanssa sekä Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry:n, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry:n ja AKAVA ry:n kanssa on käyty erilliskeskustelut, minkä lisäksi on pidetty kaksi selvityshenkilön ja kaikkien työmarkkinakeskusjärjestöjen yhteiskokousta, joissa sihteerinä on toiminut sosiaali- ja terveysministeriön edustaja. Myös Suomen Yrittäjät ry:tä on kuultu. Lisäksi selvityshenkilö on kuullut toimeksiantajia ja asiantuntijoita sosiaali- ja terveysministeriöstä, sen tasa-arvoyksiköstä ja tasa-arvovaltuutetun toimistosta, työministeriön ESR -yksikön asiantuntijaa sekä asiantuntijoita Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen laitoksesta.

## **2 Samapalkkaisuusohjelmassa kahdeksan toimenpideryhmää**

Hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen yhteisen samapalkkaisuusohjelman lähtökohtana oli yleinen pyrkimys naisten ja miesten palkkaerojen kaventamiseen sekä tasa-arvolain mukaisen samapalkkaisuusperiaatteen toteuttaminen. Samapalkkaisuusohjelman yleiseksi tavoitteeksi kirjattiin, että naisten ja miesten välinen palkkaero, joka on laskettu säännöllisen työajan kuukausikeskiansioiden perusteella, kaventuisi nykyisestä 20 prosentista vähintään viidellä prosenttiyksiköllä vuoteen 2015 mennessä.

Tämän päämäärän saavuttamiseksi on listattu yhteensä kahdeksan eri toimenpideryhmää, jotka liittyvät palkkausjärjestelmien lisäksi segregaatioon ja naisten urakehitykseen, palkka- ja sopimuspolitiikkaan, tilastojen ja tilastoyhteistyön kehittämiseen, tasa-arvosuunnitelmiin, perheeseen ja työhön, yritysten ja yhteisöjen yhteiskuntavastuuseen sekä valvontaan ja ohjeisiin. Tämän selvityksen kohteena on yksi toimenpideryhmä, palkkausjärjestelmät ja siinä kuvatun tutkimus- ja kehittämishankkeen tarpeellisuus ja sisältö.

### **3 Naisista ja miehistä työmarkkinoilla sekä tilastollisista palkkaeroista**

#### *Naisista ja miehistä työmarkkinoilla*

Naisten ja miesten työtehtävät ovat voimakkaasti eriytyneet sukupuolen mukaan. Naiset ja miehet toimivat pitkälti eri sektoreilla, eri toimialoilla ja eri tehtävissä. Vuonna 2002 ns. tasa-ammateissa, joissa naisia/miehiä on 40 – 59 prosenttia ammatissa työskentelevistä, oli 16 prosenttia työntekijöistä.

Elinkeinoelämän Keskusliiton vuoden 2005 palkkatilastojen mukaan sen jäsenyritysten palveluksessa olevista 950 000 palkansaajasta naisia on noin 41 prosenttia. Teollisuuden työntekijöistä naisia on 29 prosenttia ja rakennusalalla 7 prosenttia eli nämä alat ovat melko tai hyvin miesvaltaisia. Palvelualoilla naisia on 55 prosenttia eli enemmistö työntekijöistä. Yksityissektorin ylemmistä toimihenkilöistä naisten osuus on 44 prosenttia.

Valtion palveluksessa työskentelee noin 124 000 henkilöä. Henkilöstöstä on naisia 49 prosenttia ja miehiä 51 prosenttia. Sukupuolijakauma on siis hyvin tasainen.

Suomessa on 431 kuntaa ja 208 kuntayhtymää, jotka ovat itsenäisiä työnantajia. Kuntien ja kuntayhtymien palveluksessa on 422 000 henkilöä. Heistä on naisia 78 prosenttia ja miehiä 22 prosenttia. Kunta-ala on siis hyvin naisvaltainen.

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon sopimusosalalla työskentelee noin 21 000 henkilöä. Henkilöstöstä suurin osa, noin 71 prosenttia on naisia. Naiset ovat enemmistönä kaikissa muissa tehtäväryhmissä paitsi seurakuntapapistossa, jossa naisten osuus 34 prosenttia on nopeassa kasvussa.

#### *Tilastollisista palkkaeroista*

Naisten säännöllisen työajan keskiansiot olivat Tilastokeskuksen ansiotasoindeksin mukaan 80 prosenttia miesten ansioista vuonna 2005 eli kokonaispalkkaero oli 20 prosenttia. Tätä tilastollista kokonaispalkkaeroa laskettaessa verrataan kaikkien sektoreiden nais- ja miespalkansaajien keskiansioita. Silloin ei oteta huomioon esimerkiksi segregatiota eli naisten ja miesten töiden eriytymistä.

Kokonaispalkkaerot vaihtelevat jonkin verran sektoreittain. Yksityissektorilla naisten säännöllisen työajan keskiansiot ovat 81 prosenttia, valtiosektorilla 82 prosenttia, kuntasektorilla 84 prosenttia ja kirkon sektorilla 81 prosenttia miesten ansioista. EK:n jäsenkunnan osalta vastaavat prosenttiosuudet ovat teollisuudessa 85 prosenttia, rakentamisessa 89 prosenttia ja yksityisissä palveluissa 80 prosenttia. Sektori- ja toimialakohtaisia prosenttilukuja tarkasteltaessa on otettava huomioon, että palkkaero on sitä pienempi, mitä homogeenisempi palkansaajajoukko on.

Tasa-arvolaki vaatii, että saman työnantajan palveluksessa oleville naisille ja miehille maksetaan samasta ja samanarvoisesta työstä samaa palkkaa. Säännöksen rikkominen toteuttaa syrjinnän tunnusmerkit. Tilastotietojen valossa palkkaerot samasta ja samanarvoisesta työstä ovat huomattavasti pienemmät kuin kokonaispalkkaero 20 prosenttia.

Juhana Vartiainen totesi tutkimuksessaan vuonna 2001, että palkkaero kaventuu 10 prosenttiin, jos erot naisten ja miesten tehtävissä otetaan huomioon. Vartiaisen mukaan naiset saavat keskimäärin noin 10 prosenttia miehiä alhaisempaa palkkaa silloin, kun tarkastellaan saman koulutustason ja ikäluokan naisia ja miehiä, jotka ovat samoilla toimialoilla ja samoissa ammateissa. Pienin ns. selittymätön palkkaero on julkisella sektorilla, jossa se supistuu muutama prosenttiyksikköön.

Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen VATT:n keväällä 2004 julkaisemissa kahdessa tutkimuksessa tarkasteltiin palkka-aineistojen avulla yksityissektorilla samassa yrityksessä, työehtosopimuksen mukaisen saman tehtävänimikkeen ja saman vaativuusluokan alla työskentelevien naisten ja miesten palkkaeroja. Samassa yrityksessä näissä ryhmissä samankaltaisissa töissä toimivien naisten ja miesten palkkaerot olivat tutkimuksen mukaan runsaasta 3 prosentista 6 prosenttiin.

Teollisuuden alakohtaisten selvitysten mukaan palkkaero samoissa töissä jää hyvin pieneksi, vain prosentin tai parin suuruiseksi tai sitä ei ole lainkaan. Teknillisen korkeakoulun teollisuusyrityksissä tekemässä tutkimuksessa työehtosopimusten mukaisista saman vaativuustason tehtävistä ei löytynyt tilastollisesti merkittäviä palkkaeroja naisten ja miesten välillä. Kuntasektorin osalta tutkimuksessa todettiin, että saman kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen samoissa palkkaryhmissä ei joissakin organisaatioissa/yksiköissä ollut lainkaan tilastollisesti merkittäviä palkkaeroja sukupuolten välillä.

#### **4 Eri sektoreiden palkkausjärjestelmien kuvaukset**

Tavallisimmat palkkausperusteet, niiden mittaustapa ja niitä tarkoittava palkan osa on kuvattu seuraavassa taulukossa. Käytännössä palkkaperusteet ja palkan osat eivät aina erotu näin selvästi. Palkkauksesta on voitu sopia esimerkiksi yhtenä summana, josta eivät erotu tehtävän vaativuuden ja henkilön pätevyyden ja suoriutumisen perusteella määräytyvät osat. Palkkausjärjestelmään saattaa kuulua myös joukko erillisiä lisiä ja korvauksia.

## Palkan osat ja mihin niillä pyritään

Palkkaperuste	Mittaustapa	Palkan osa
Työn tulokset	Tulosmittarit – Mitä saadaan aikaan?	Tulosperusteinen palkan osa – Urakka-, palkkio ja provi- siopalkkojen muuttuva osa – Tulos- ja voittopalkkiot
Henkilön pätevyys ja suoriutuminen	Pätevyyden ja suoriutumisen arviointi – Miten tehdään?	Henkilökohtainen palkanosa
Työn vaativuus	Työn, tehtävän tai toimen vaativuuden arviointi – Mitä tehdään?	Työ- tai tehtäväkohtainen palkan osa

### 4.1 Yksityisen sektorin palkkausjärjestelmät

Elinkeinoelämän Keskusliitto EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan vuonna 2004 noin 90 prosenttia sen jäsenyritysten työntekijöistä, 80 prosenttia muista toimihenkilöistä ja 15 prosenttia ylemmistä toimihenkilöistä kuului työehtosopimusten palkkausjärjestelmien piiriin.

Pääosassa työehtosopimuksia henkilön peruspalkka määräytyi työn vaativuuden arvioinnin perusteella. Vaativuusarviointi toteutettiin työehtosopimusten järjestelmissä monella eri tavalla. Valtaosassa uudistetuista palkkausjärjestelmistä vaativuuden arviointi tapahtui kuitenkin analyyttisesti eli jakamalla työ vaativuustekijöihin, jotka pisteytetään. Työn vaativuus saadaan laskemalla näin saadut pisteet yhteen. Palkkavertailujen mahdollistavien kaupallisten palkkausjärjestelmien esimerkiksi Hay -järjestelmän, Insite -järjestelmän, IPE -järjestelmän ja Palkkavaaka – järjestelmän käyttö oli yleisintä ylemmillä toimihenkilöillä.

Lisäksi käytössä oli jonkin verran myös yritysten omia palkkausjärjestelmiä. Yrityksissä käytettiin myös henkilökohtaisesti palkansaajan kanssa sovittavaa palkkaa, mitä ei kaikissa tiedusteluun vastanneissa yrityksissä mielletty järjestelmäksi.

Tulospalkkauksen piirissä oli EK:n jäsenyrityksissä vuoden 2004 lopussa arviolta lähes puoli miljoonaa palkansaajaa. Näistä runsaat 300 000 henkilöä työskentelee yrityksissä, joissa koko henkilöstö on tulospalkkauksen piirissä. Tulospalkkioiden määräytymisperusteissa yleisin mittari on liiketaloudellinen tulos. Heti sen perässä tulevat keskeiset toiminnalliset mittarit: asiakaspalvelun tai tuotteen laatu, tuottavuus ja kehitystavoitteen toteutuminen. Tulospalkkioita käytetään erityisesti ryhmien palkitsemiseen. Yleisimmät mittaustasot olivat vuonna 2004 yritys, tulosityksikkö, ryhmä ja tiimi. Maksetut tulospalkkiot ovat EK:n jäsenkentässä keskimäärin 6 prosenttia henkilön kokonaisansioista, silloin kun palkkioita maksetaan.



## 4.2 Valtion palkkausjärjestelmät

Valtiolla on toteutettu palkkausuudistus, jonka tavoitteena oli siirtyä keskitetystä, jäykästä ja hierarkkisesta virkapalkkajärjestelmästä kannustavampaan, oikeudenmukaisempaan ja kilpailukykyisempään palkkaukseen, joka mahdollistaa organisaatio- ja työkohtaisten erityistekijöiden huomioon ottamisen. Palkkausjärjestelmät on uudistettu tehtävien vaativuuteen ja henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuviksi. Näiden lisäksi voidaan maksaa myös tulokseen perustuvaa tulospalkkaa.

Palkkausjärjestelmän kehittämistä koskevat yleiset periaatteet ovat sisältyneet keskustason virka- ja työehtosopimukseen vuodesta 1993 alkaen. Ensimmäiset uusimuotoiset palkkausjärjestelmät otettiin valtionhallinnossa käyttöön heti vuonna 1994, mutta muutoin uudistustyö käynnistyi vitkaan. Sitovasta aikataulusta sovittiin 14.12.2004 tehdyssä valtion keskustason virka- ja työehtosopimuksessa. Sopimuksen mukaan sopimusaloitteet neuvottelutulokset palkkausjärjestelmän uudistamisesta oli määrä saavuttaa viimeistenkin virastojen ja laitosten osalta 30.11.2005 mennessä. Aivan tähän ei ylletty, mutta nyt syksyllä 2006, yliopistojen liittyttyä uuteen järjestelmään, valtion palkkausjärjestelmät on uudistettu lähes 100 prosenttisesti.

Valtiosektorin keskeisin palkkaustekijä on tehtävien vaativuuteen perustuva tehtäväkohtainen palkanosa. Vaativuuden arviointitekijät määrittävät erikseen kussakin virka- ja työehtosopimuksessa, jotka lähtökohtaisesti ovat virastokohtaisia ja joita sovelletaan sopimuksen piirissä olevaan henkilöstöön kokonaisuudessaan. Poikkeuksiakin on. Esimerkiksi puolustusvoimissa käytössä on neljä eri sopimusta, jotka koskevat eri henkilöstöryhmiä. Oikeushallinnon kansliahenkilökunnan sopimus taas koskee tätä henkilöstöryhmää kaikissa oikeushallinnon eri virastoissa. Virka- ja työehtosopimuksia on kaikkiaan yli 120, kun virastoja on noin 100.

Henkilökohtainen palkanosa määräytyy henkilön suoritustason perusteella. Myös työsuorituksen pääarviointitekijät määrittävät jokaisessa sopimuksessa erikseen. Varsin monen viraston arviointijärjestelmissä suoritusarvioinnin osatekijöinä ovat hieman eri nimillä aikaansaavuus työssä, ammatinhallinta ja yhteistoimintakyky. Henkilökohtaista työsuoritusta ja suoritustasoa tarkastellaan henkilön ja hänen esimiehensä välisissä vuotuisissa kehityskeskusteluissa. Esimies tekee suorittamansa arvioinnin perusteella ehdotuksen työsuorituksen arvioinniksi ja suoritustasoksi ja työnantaja vahvistaa ne. Määrärahatilanne ei saa vaikuttaa arviointiin. Palkkaus maksetaan täysimääräisesti uuden järjestelmän mukaisena sopimusaloitteiden siirtymäkausien päättyessä, viimeistään vuonna 2010. Palkkausjärjestelmää uudistettaessa haluttiin varmistaa, ettei kenenkään palkkaus laske uudistuksen yhteydessä. Sen vuoksi sovittiin takuupalkasta, jota maksetaan kunkin sopimuksen käyttöönottoajankohtana noin 20 - 30 prosentille sopimusalan henkilöstöstä.

Valtionhallinnossa pyritään lisäämään tulospalkkauksen käyttöönottoa johtamisen välineenä. Päätöksen tulospalkkion käyttöönotosta tekee jokainen virasto itse. Nyt tulospalkkauksen piirissä on noin 20 prosenttia valtion henkilöstöstä. Tulospalkkion osuus on 2 prosenttia niiden henkilöiden kokonaispalkasta, joille sitä maksetaan. Kaikkiaan tulospalkkiot muodostavat 0,2 prosenttia valtion palkkasummasta. Tulospalkkiot ovat ryhmäkohtaisia. Sellaisessa virastossa tai piirissä, jossa tulospalkkioita maksetaan, niiden kriteerit ovat samat koko henkilöstölle.

### 4.3 Kuntien palkkausjärjestelmät

Kunta-alalla on viisi sopimusala: Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES), Kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus (TS), Lääkärien virkaehtosopimus (LS), Opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus (OVTES) ja Tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimus (TTES).

Kunta-alan palkkausjärjestelmä rakentuu tehtäväkohtaisesta palkasta, henkilökohtaisesta lisästä ja tulospalkkiosta tai muusta vastaavasta. Palkka siis porrastetaan työn vaativuuden, henkilökohtaisen työsuorituksen ja ammatinhallinnan sekä työyhteisön yhteisen tuloksen perusteella.

Tehtäväkohtainen palkanosa eli peruspalkka muodostuu useimmiten palkkahinnoittelusta, mikä perustuu yleensä laajempiin palkkaryhmiin, joihin on kerätty eri nimikkeillä samantyyppistä työtä tekeviä. Tavoitteena on, että peruspalkat ovat tehtävien vaativuuden edellyttämässä suhteessa toisiinsa kunkin palkkaryhmän (palkkahinnoittelukohdan) palkka-asteikon rajoissa. Työn vaativuuden arviointi suoritetaan siis hinnoittelukohdittain.

Tulospalkkio maksetaan etukäteen määriteltujen tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä. Tulospalkkio voi olla yksilökohtainen, mutta yhä useammin se on ryhmäkohtainen palkitsemiskeino tuloksellisuuden paranemisesta. Tulospalkkiot ovat muusta palkasta erillisiä varsinaiseen palkkaan kuulumattomia ja ne myös maksetaan muusta palkkauksesta erillään, yleisimmin kerran vuodessa. Tulospalkkioihin voidaan kunta-alalla käyttää enintään 5 prosenttia (tulos)yksikön vuotuisesta palkkasummasta.

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen KVTES:n piirissä on noin 299 000 palkansaajaa eli 71 prosenttia kunnallisesta henkilöstöstä. Naisten osuus on erittäin korkea, noin 90 prosenttia.

KVTES:n soveltamisohjeissa on määriteltä yhtenäiset työn vaativuuden arvioinnin vaatimustekijät seuraavasti:

- työn edellyttämä osaaminen eli työn edellyttämät tiedot, taidot ja itsenäinen harkinta
- työn vaikutukset ja vastuu, muun muassa johtaminen ja vaikutukset toimintaedellytyksiin
- työn edellyttämät yhteistyötaidot eli vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot
- työolosuhteet.

Tehtävien vaativuuden arvioinnissa suositellaan noudatettavaksi ns. kokonaisarviointia edellä mainituin, etukäteen määritellyin vaatimustekijöin. Kunnat määrittävät eri vaatimustekijöiden painoarvot itse. Sovellusohjeen mukaan työn edellyttämällä osaamisella on suurin painoarvo.

Kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen TS:n piirissä on n. 26 000 palkansaajaa, joista naisia on noin 19 prosenttia. Ala on siis hyvin miesvaltainen. Teknisen sopimuksen palkkaus muodostuu tehtäväkohtaisesta palkasta, henkilökohtaisesta palkanosasta, palkan tulososasta sekä muista lisistä ja palkkioista. Työn vaativuuden arviointia varten on määriteltä kahdeksan tekijää:

- tehtäviin kuuluva päätösvalta
- töiden ja toimintojen järjestämistä koskevan vastuun laajuus
- asema organisaatiossa
- tehtävien vaatimat tekniset tiedot, taidot ja osaaminen
- työnantajan edellyttämä koulutus
- työnantajan edellyttämä kokemus
- tehtävän edellyttämät vuorovaikutustaidot
- työolosuhteet.

KVTES:in ja TS:n vaativuustekijät on nimetty eri lailla, mutta niillä mitataan käytännössä samoja vaativuuden osa-alueita. KVTES:ssa arviointi tehdään palkkaryhmittäin eli työt asetetaan keskenään oikeaan vaativuusjärjestykseen kunkin palkkaryhmän sisällä. TS:ssa arviointi tehdään kaikkien sopimuksen piiriin kuuluvien osalta eli kaikki työt asetetaan keskenään vaativuuden mukaiseen järjestykseen. Sopimuksissa on myös muita menettelytapoja koskevia ohjeita arvioinnin suorittamisesta.

Kunnissa tai kuntayhtymissä työskentelee noin 14 000 lääkäriä, joista naisia on noin 58 prosenttia. Lääkärisopimuksen palkkausjärjestelmä on yhteneväinen KVTES:n palkkausjärjestelmän kanssa.

Sekä KVTES:ssa että Teknisten sopimuksessa on määräykset henkilökohtaisesta lisästä, joka muodostuu kunkin henkilön työtulosten/suoritusten ja ammatinhallinnan (ammattitaidon, pätevyyden ym.) perusteella. Sopimusten määräykset henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnista ovat käytännössä yhdenmukaisia. Kummassakin sopimuksessa arvioinnin perusteena voivat työtulosten ja ammatinhallinnan lisäksi olla esimerkiksi monitaitoisuus, erityistiedot ja taidot, yhteistyökyky, vastuuntunto, joustavuus ja kehityshakuisuus. Henkilökohtaisen lisän määräytymisperusteina olevia yksilön tuloksia ja pätevyyttä tarkastellaan useimmiten vuosittain.

Kunnallisen opetusalan sopimuksen piirissä on 66 000 henkilöä, joista 67 prosenttia on naisia. Lukioiden ja peruskoulujen opettajien palkat on 1.8.2005 alkaen määriteltä euromääräisinä, ja käytössä olleet C-palkkataulukot ja palkkaluokat ovat poistuneet. Ammatillisten oppilaitosten opettajat siirtyivät vuoden 2005 alusta euromääräiseen palkkausjärjestelmään. Myös opettajilla palkka jakautuu tehtäväkohtaiseen palkkaan ja henkilökohtaiseen lisään. Työn vaativuuden arviointia on ollut tarkoitus toteuttaa kuntien opetusallalla elokuusta 2006 alkaen, mutta siinä ei ole edetty.

Kunnallisen tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimuksen piirissä on n. 16 000 työntekijää, joista naisia on noin 16 prosenttia eli henkilöstö on hyvin miesvaltainen. Sopimuksen mukaan tuntipalkkaisen henkilöstön palkkaus määritellään joko suorituspalkkana tai aikapalkkana. Suorituspalkassa ansion suuruus määräytyy työsaavutustason mukaan. Aikapalkka muodostuu perustuntipalkasta sekä työkokemulisästä, henkilökohtaisesta lisästä sekä työolosuhdelisästä. Perustuntipalkassa otetaan huomioon ne vaativuustekijät ja työolosuhteet, jotka ovat pysyviä sekä työn edellyttämä kokemus ja koulutus.

#### **4.4 Kirkon sopimussektorin palkkausjärjestelmät**

Suurin osa kirkon sektorin viranhaltijoista ja kuukausipalkkaisista työntekijöistä kuuluu järjestelmään, jossa palkka määräytyy palkkahinnoittelun ja palkkataulukoiden mukaan. Sopimuksissa on eroteltu tehtäväkohtainen palkanosa ja henkilökohtainen, kokemuslisään perustuva palkanosa. Kuukausipalkkaisten lastenohjaajien palkkahinnoittelu rakentuu koulutusohjan mukaisiin palkkaryhmiin sekä kokemuslisiin.

Tupo-kauden 2005 – 2007 aikana on käynnissä palkkausjärjestelmän uudistamistyö. Tavoitteena on luopua palkkaluokista ja luoda uusi palkkahinnoittelu, joka on laadittu analyttisen työn vaativuuden arvioinnin perusteella sekä määritellä henkilökohtaisen palkan määräytymisen perusteet ja menettelyt järjestelmää sovellettaessa.

Uudistus koskee muita kuin kirkkoherroja ja tuntipalkkaisia työntekijöitä, joiden palkkausjärjestelmä on äskettäin uudistettu. Kirkkoherrojen tehtäväkohtainen palkkaus määräytyy hinnoitteluryhmien perusteella. Kussakin virassa maksettava peruspalkka on sovittu erikseen virkaehtosopimuksella. Henkilökohtainen palkanosa muodostuu määrävuosisästä. Tuntipalkkaisten työntekijöiden palkkaus määräytyy kolmiportaisen tehtäväkohtaisen palkkahinnoittelun, palvelusaikaan perustuvan kokemuslisän sekä työtaidon, työtehon tai tehtävien asettamien erityisten vaatimusten perusteella määräytyvän henkilökohtaisen palkanosan (-lisän) perusteella. Perustuntipalkasta sovittaessa tulee ottaa huomioon työntekijän työtehtävien laatu, laaja-alaisuus ja vastuullisuus sekä tehtävässä edellytettävä koulutus ja ammattitaito.

### **5 Palkkaukseen liittyviä kehittämis- ja tutkimustarpeita ja tavoitteita**

#### **5.1 Yleisiä palkkausjärjestelmien kehittämistarpeita**

Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 – tutkimuksessa on selvitetty eri palkitsemistapojen kirjoa, toimivuutta ja kehittämistä sekä yksityisen että julkisen sektorin työorganisaatioissa. Tutkimuksen mukaan yrityksissä ja organisaatioissa aiottiin seuraavien kolmen vuoden aikana ottaa käyttöön työn vaativuuden arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä ja pisteyttämällä tapahtuvia henkilön pätevyyden ja suorituksen arviointiin perustuvia palkanosia, joita oli myös yleisimmin otettu käyttöön edellisten kolmen vuoden aikana. Lisäksi aiottiin ottaa käyttöön tulos- tai voittopalkkioita.

Yrityksistä selvästi yli puolet arvioi saman tutkimuksen mukaan jatkossa panostavansa jo olemassa olevan järjestelmän kehittämiseen tai ottavansa käyttöön uuden järjestelmän. Tehävän vaativuuden arviointiin perustuvan palkkauksen ja henkilökohtaisen pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin perustuvan palkanosan käyttöönoton lisäksi osa yrityksistä suunnitteli työsuorituksen arviointiin perustuvan palkanosan, taito- ja osaamislisän tai niistä muodostettujen järjestelmien käyttöönottoa. EK:n tiedustelun mukaan sen jäsenyrityksillä on tarkoitus kolmen seuraavan vuoden aikana panostaa pätevyyden arviointiin (47 %), palkitsemisen kokonaisuuteen (46 %), työn vaativuuden arviointiin (41 %), tulos- ja voittopalkkiojärjestelmään (34 %) sekä esimiesten koulutukseen (32 %). Lähes joka kolmas yritys suunnittelee lähivuosina tulospalkkauksen käyttöönottoa tai laajentamista. Jos yritysten suunnitelmat tulospalkkauksen laajentamisesta toteutuvat, on EK:n jäsenyrityksissä 2 – 3 vuoden kuluttua noin 600 000 palkansaajaa tulospalkkauksen piirissä.

Palkitsemisen tila –tutkimuksen mukaan valtionhallinnossa kehittämiskohteeksi valikoitui uuteen palkkausjärjestelmään liittyvät työn vaativuuden arviointi ja henkilökohtaisen suorituksen ja pätevyyden arviointi. Myös tulospalkkiot mainittiin kehittämiskohteina.

Kuntasektorilla noin 90 prosenttia organisaatioista oli viimeisen kolmen vuoden aikana joko ottanut käyttöön uusia järjestelmiä tai muokannut vanhoja. Palkkausjärjestelmän rakentamiseen liittyen painotettiin henkilökohtaisen palkitsemisen kehittämistä. Erityisesti hyvien arviointikriteerien kehittämistä pidettiin haasteellisena. Myös esimiesten valmiuksien parantaminen mainittiin keskeisenä haasteena.

## **5.2 Sektorikohtaisia palkitsemisen kehittämisen tavoitteita**

Yksityissektorin palkkauksen kehittämisessä tärkeimmät haasteet liitettiin strategiseen, tavoitteelliseen, suoriutumisperusteiseen palkitsemiseen, joka koettaisiin kannustavaksi ja oikeudenmukaiseksi. Palkitsemisen kehittämisen tavoitteiksi nousivat henkilökunnan motivoinnin ja kannustamisen ohella työvoiman saatavuus, sitouttaminen ja kilpailukyvyyn tukeminen. Tärkeäksi nähtiin myös yhdenmukaisuus ja oikeudenmukaisuus. Palkitsemisjärjestelmän rakenteen kehittämisessä nousivat esiin järjestelmien ajanmukaistamisen ohella niiden yhdenmukaisen soveltamisen varmistaminen sekä jossain määrin myös esimiesten valmiuksien lisääminen. Palkkausjärjestelmien kehittämistyö haluttiin useimmiten tehdä henkilöstön kanssa yhteistyössä.

Valtionhallinnossa palkkausuudistuksen perustavoitteiden kannustavuuteen, motivoivuuden, oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden lisäksi palkitsemisen kehittämisen tavoitteiksi nousivat palkkauksen kilpailukykyisyys ja osaavan työvoiman saaminen ja pitäminen. Myös strategian tukeminen ja henkilöstön jaksaminen tulivat esiin palkitsemisen kehittämisen syinä.

Kuntasektorilla palkitsemisen kehittämisen syyksi mainittiin henkilöstön motivointi ja työvoiman saatavuus. Myös tuloksellisen toiminnan tukeminen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus mainittiin usein. Haasteina nousivat esiin asennemuutos ja rahoituksen järjestäminen.

Kirkon sopimussektorilla on meneillään Teknillisen korkeakoulun toteuttamana tutkimusprojekti Palkkausjärjestelmäuudistus kirkon alalla. Sen tavoitteena on analysoida ja kehittää työn vaativuuden sekä henkilön työsuoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuutta ja uuden arviointikulttuurin sisäistämistä seurakunnissa.

### **5.3 Yleisiä palkitsemistutkimuksen tarpeita**

Palkitsemistutkimuksen tarpeita kartoitettiin myös ”Miten palkitseminen muuttuu Suomessa” – selvityksessä. Pääosin selvitys tehtiin haastattelemalla työmarkkinaosapuolia, tutkijoita, elinkeinoelämän vaikuttajia sekä koulutus- ja kehittämisorganisaatioiden edustajia. Lukumääräisesti eniten tutkimustarpeita tuotiin esiin erilaisista palkkauksen vaikuttavuuteen liittyvistä kysymyksistä. Runsaasti mainintoja tuli myös motivaatioon liittyvistä kysymyksistä, yhteistyötä ja osaamista käsittelevistä aiheista ja kansainvälistymisen tuomista haasteista. Haastateltavat katsoivat, että nykyisissä palkitsemiskäytännöissä on vielä paljon kehitettävää ja että monet olemassa olevat järjestelmät eivät toimi toivotulla tavalla. Kehittämisen tueksi kaivattiin jo olemassa olevan tiedon jakamista, muun muassa laatimalla kuvauksia onnistuneista käytännöistä.

Lisäksi selvityksen haastateltavat halusivat nostaa tutkittavien aiheiden piiriin palkitsemisen kytkennän johtamiseen, palkitsemisen johtamisen. Yhtenä palkitsemistutkimuksen tarvealueena esille tulivat myös tasa-arvon ja samapalkkaisuuden kysymykset.

### **5.4 Kuntarakenneuudistuksen tuomia kehittämistarpeita**

Hallituksen esitys kunta- ja palvelurakenneuudistusta koskevaksi puitelaiksi on parhaillaan eduskunnan käsiteltävänä. Uudistuksen tarkoituksena on muun muassa parantaa tuottavuutta ja hillitä kuntien menojen kasvua. Kuntarakenneuudistuksen yhteydessä joudutaan usean kunnan palkkausjärjestelmät sovittamaan yhteen ja yhdenmukaistamaan.

Kunta-alalla työn vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointijärjestelmät samoin kuin mahdollinen tulospalkkiojärjestelmä päätetään paikallisesti, ja käytetyt järjestelmät vaihtelevat kuntakohtaisesti ottaen huomioon esimerkiksi valtakunnallisissa sopimuksissa määrätty työ vaativuustekijät ja yleiset periaatteet. Muun muassa käytössä olevien resurssien ja palkkausjärjestelmien hallittavuuden kannalta on pidetty suositeltavana, että saman työnantajan piirissä pyritäisiin löytämään perusrakenteeltaan yhdenmukainen palkkausjärjestelmä, joka voitaisiin sopeuttaa eri töihin ja sopimusaloille sopimuslakohtaiset erot huomioiden. Myös palkkataso vaihtelee kunnittain riippuen muun muassa kunnan kalteusluokasta, markkinatilanteesta (esim. työvoiman saatavuus ja ympäröivän alueen palkkataso) ja kunnan palkanmaksukyvyistä. Tehtäväkohtaiset vähimmäispalkat on määrätty valtakunnallisissa sopimuksissa.

Kuntarakenneuudistuksen yhteydessä uudeksi palkkausjärjestelmäksi voidaan valita esim. laajentuvan tai yhdistyvän kunnan käytössä ollut palkkausjärjestelmä tai laatia kokonaan uusi palkkausjärjestelmä. Sovelletavan uuden palkkausjärjestelmän rakentaminen ja palkkojen koordinointi ja yhteensovittaminen tulee vaatimaan runsaasti työtä, huolellista valmistelua ja paikallisia neuvotteluja. Tavoitteena on laatia yhteiset palkkauspoliittiset periaatteet, joita sovellettaessa otetaan huomioon alakohtaiset sopimusmääräykset. Tavoitteena on tasapuolinen palkka yhtä vaativissa tehtävissä. Tämä tavoite otetaan huomioon palvelusuhteen ehtojen yhdenmukaistamista koskevista suunnitelmissa.

Uusien palkkausjärjestelmien täytäntöönpanoon käytetään valtakunnallisissa virka- ja työehtosopimuksissa sovittuja paikallisia järjestelyeriä. Lisäksi voidaan mahdollisuuksien mukaan käyttää paikallisesti päätettäviä ylimääräisiä järjestelyeriä. Palkkojen yhteensovittaminen edellyttää kuitenkin riittävän pitkää siirtymäaikaa.

Palvelussuhteen ehtojen yhdenmukaistamisen helpottamiseksi Kunnallinen työmarkkinalaitos ja kunta-alan pääsopijajärjestöt ovat antaneet yhdessä kunnille ohjeet henkilöstön aseman järjestämisestä kuntaliitoksissa. Kunta- ja palvelurakenneuudistusta koskevaan puitelakiesitykseen sisältyy henkilöstöä koskeva palvelussuhdeturva. Käytännössä palvelussuhdeturva jäädyttää kuntien henkilöstömenot useiksi vuosiksi eteenpäin vähintään nykyiselle tasolle. Lisäksi kuntien ja palkkajärjestelmien yhdistäminen nostanee henkilöstömenoja.

## **6 Tasa-arvoiseen palkitsemiseen liittyviä kehittämis- ja tutkimustarpeita**

### **6.1 Palkitsemisen johtaminen ja tasa-arvo**

Palkitsemisen johtamista ja tasa-arvokysymyksiä on käsitelty muun muassa Ruotsin tasa-arvovaltuutetun internetsivuilta löytyvässä oppaassa, jonka aiheena on tasa-arvon edistäminen yritysten ja organisaatioiden johtamisjärjestelmissä. ”Instructions for the method Gender Equality in Management Systems” –opas on valmistunut osana EU:n BETSY –projektia. Oppaan tarkoituksena on kytkeä sukupuolten tasa-arvo entistä tehokkaammin johtamis- ja mitaamisjärjestelmiin. Metodilla pyritään myös edistämään yrityksen tai organisaation tasa-arvotilanteen kuvaamista, mikä palvelee tietopohjana silloin, kun tasa-arvotilannetta halutaan kohentaa. Tarkempina tavoitteena on organisoida ja arvioida työpaikan tasa-arvotyötä, yhdistää sukupuolten tasa-arvon näkökulma kaikkiin yrityksen tai organisaation toimenpiteisiin jokaisella toiminnan tasolla, tuoda tasa-arvoasiat osaksi johdon työtä sekä arvioida ja mitata tasa-arvotyötä niin, että sitä voidaan verrata toisten organisaatioiden tasa-arvotyöhön.



Suomessa palkkajärjestelmiin ja palkkatasa-arvoon liittyviä kysymyksiä on käsitelty muun muassa työmarkkinakeskusjärjestöjen TASE -ryhmässä ja sen ”Illuusiosta todelliseen” -julkaisussa. Palkkauksen perusrakenteissa on 1990 -luvulta lähtien edetty niin, että esimerkiksi tasa-arvoisen palkkauksen perusasiat työn vaativuustekijöistä ovat työmarkkinajärjestöjen tiedossa. Arviointi osataan myös rakentaa todellisten tehtävien eikä tehtävänimikkeiden varaan. Tasa-arvolaki jo edellyttää, että kaikki palkanosat ja niitä koskevat arviointikriteerit ovat syrjimättömiä. Myös erilaisten palkan lisien kuten olosuhdelisien sekä palkkaan liittyvien työsuhde-etuuksien on lain mukaan oltava tasapuolisia. Menettelytavoissa sen sijaan on paljon kehitettävää myös tasa-arvonnäkökulmasta, samoin esimiesten taidoissa.

Palkkausjärjestelmiä kehitettäessä ja täytäntöön pantaessa olisikin tarkasteltava itse prosessia kysymällä muun muassa onko sanottu julki, että tavoitteena on tukea samapalkkaisuutta, miten päästä irti vanhasta ajattelutavasta niin, etteivät mahdolliset vanhat vääristymät siirry automaattisesti uuteen järjestelmään tai onko samapalkkaisuustavoite ja sen toteuttaminen mukana palkkajärjestelmä koulutuksissa. Samalla olisi varmistettava, ettei soveltamisen lähtökohtana ole ajattelu, jonka mukaan miehille kuuluu maksaa suurempaa palkkaa kuin naisille.

## **6.2 Työehtosopimusten sukupuolivaikutusten arviointi**

Suositus työehtosopimusten sukupuolivaikutusten arviointiin on kirjattu tulopoliittiseen sopimukseen vuosille 2005 – 2007. Samapalkkaisuusohjelmassa se on omana kohtanaan merkitty työmarkkinajärjestöjen tehtäväksi.

Suomessa on ”suvattu” yksittäisiä työehtosopimuksia. Silloin on erityisesti nostettu esiin perhe-etuuksien eroavaisuuksia naisten ja miesten välillä sekä tarkasteltu työoloista kertyviä palkanlisäjä.

Valtionhallinnossa, jossa työolosuhteet on yleensä huomioitu työn vaativuustekijöissä, on sopimuspoliittisista syistä vielä jäljellä joitakin työolosuhteisiin liittyviä lisäjä, jotka suuntautuvat pääosin miehille. Tällaisia lisäjä on poliisilla, rajavartiolaitoksella sekä puolustusvoimilla eli tehtävissä, joihin naiset eivät juuri hakeudu.

Kunta-alan pääsopijajärjestöt ovat suorittaneet Kunnallisen yleisen työ- ja virkaehtosopimuksen sukupuolivaikutusten arvioinnin. Työryhmän yhteinen muistio valmistui maaliskuussa 2006. Muistiossa ammattijärjestöjen puolelta esitetyt huomautukset koskevat välillistä sukupuolisyryntää. Mitään välittömästi sukupuolta syrjiviä määräyksiä KVTES:stä ei löytynyt.

Suomessa ei ole varsinaisesti kehitetty eikä kirjattu ohjeita työehtosopimusten sukupuolivaikutusten arviointiin. Euroopan unionin samapalkkaisuusprojektista sen sijaan löytyy lista asioista, joita tulisi käsitellä työehtosopimusten sukupuolivaikutuksia arvioitaessa. ”Checklist related to gender equality in collective agreements” -asiakirja, joka löytyy muun muassa Ruotsin tasa-arvovaltuutetun internetsivuilta, sisältää kahdeksaan eri asiaryhmää, joista joista käsitellään oppaassa tarkemmin erikseen. Ryhmät ovat: käytetyt sanonnat, työsuhteen laatu, kokemuksena hyväksi luettavat ajanjaksot, työaika, perushinnoittelu, työhön liittyvät lisäedut, työhön liittyvät oikeudet sekä muut työolosuhteet, etenkin koulutusmahdollisuudet ja työuralla eteneminen.



### **6.3 Tasa-arvosuunnitelmien palkkakartoituksista ilmenevät järjestelmien kehitystarpeet**

Tasa-arvolakiin on kesäkuusta 2005 lähtien sisältynyt velvoite yritys- tai organisaatiokohtaisen palkkakartoituksen tekemiseen osana tasa-arvosuunnitelmaa. Palkkakartoituksia koskeva uudistus on varsin tuore eikä niiden tuloksista ole vielä paljon tietoa. Sosiaali- ja terveysministeriö on tässä vaiheessa selvittämässä yhdessä työmarkkinaosapuolten kanssa tasa-arvosuunnitelmien kattavuutta eri työmarkkinasektoreilla. Jatkossa olisi tärkeä tutkia, millaisista palkkausjärjestelmien kehittämistarpeista tasa-arvosuunnitelmien palkkakartotukset mahdollisesti viestivät.

### **6.4 Olisiko keskusteltava rahasta**

Samapalkkaisuusohjelmassa todetaan, että käytännön palkkoihin vaikuttavat palkkausjärjestelmän lisäksi muun muassa eri alojen ja organisaatioiden erilainen maksukyky, neuvottelutulokset alan työehtosopimuksen mukaisista vähimmäispalkoista, yrityksen tai organisaation oma palkkapolitiikka ja tulevina vuosina luultavasti yhä useammin myös ammattitaitoisen työvoiman saatavuus työmarkkinoilta.

Ohjelman yleisenä lähtökohtana on tasa-arvolain mukaisen samapalkkaisuusperiaatteen ohella yleinen pyrkimys naisten ja miesten palkkaerojen kaventamiseen nykyisestä 20 prosentista vähintään viidellä prosenttiyksiköllä vuoteen 2015 mennessä. Vaativan tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan kaikkia niitä erilaisia toimia, jotka on lueteltu ohjelmassa. Muun muassa naisten ja miesten työtehtävien eriytymisen eli segregaaation purkaminen voi onnistuessaan edistää tavoitteen toteutumista. Palkkauksellisiakin toimenpiteitä tarvitaan.

Ensisijaisesti on luonnollisesti varmistettava, että tasa-arvolakia noudatetaan niin, ettei palkkasyrjintää esiinny, vaan saman työnantajan palveluksessa oleville naisille ja miehille maksetaan samasta ja samanarvoisesta työstä samaa palkkaa. Tasa-arvolain mukaan vähintään 30 hengen työpaikoilla on tasa-arvosuunnitelman osana tehtävä palkkakartoitus ja määritettävät ne toimenpiteet, joihin se antaa aiheen.

Toiseksi Suomessakin olisi nykyistä enemmän keskusteltava siitä, voitaisiinko naisvaltaisten alojen ja tehtävien palkkatasoa nostaa ja millä edellytyksillä se olisi mahdollista. Tähänastisessa julkisessa keskustelussa lääkkeeksi on esitetty julkisen sektorin, erityisesti hyvin naisvaltaisen kuntasektorin naisten palkkojen korottamista ja vaadittu poliittisilta päättäjiltä toimia asian korjaamiseksi. Jos työpaikalla tehdyssä palkkakartoituksessa löytyy perusteettomia palkkaeroja, niidenkin korjaamiseksi tarvitaan rahaa. Keskustelua palkkatasa-arvosta ja rahasta on käyty esimerkiksi Ruotsissa.

Ruotsin hallituksen kesäkuussa 2006 eduskunnalle jättämässä toimintaohjelmassa samapalkkaisuuden edistämiseksi lainataan Ruotsin Medlingsinstitutet – instituutin esittämiä kannanottoja. Instituutin tehtäviin kuuluu työriitojen sovittelu ja hyvin toimivan palkanmuodostuksen edistäminen, yhteistoiminta työmarkkinajärjestöjen kanssa sekä analyysit ja tiedonvälitys myös eduskunnalle ja hallitukselle sekä suurelle yleisölle.

Medlingsinstitutet on ottanut ruotsalaisesta näkökulmasta kantaa muun muassa palkanmuodostukseen ja tasa-arvoon palkkauksessa. Instituutti toteaa, että rakenteellisten palkkaerojen tasoittaminen julkisella sektorilla ja tietyillä palvelualoilla toimivien naisten ja muilla elinkeinoelämän aloilla toimivien miesten välillä vaatii pitkäjänteistä ja määrätietoista työtä kansallisella tasolla. Yksi edellytys työssä onnistumiselle on pitkälle viety yhteistyö työehtosopimusneuvotteluissa ja yhteinen näkemys siitä, että naisvaltaisia sopimusaloja priorisoidaan.

Instituutin mukaan tämä tarkoittaa erityisesti sitä, että kuntien ja kuntayhtymien (Ruotsissa kommuner och landsting) palveluksessa olevien naisten palkkoja korotetaan enemmän kuin yksityisellä sektorilla toimivien miesten palkkoja.

Medlingsinstituutin raportissa vuodelta 2003 kirjoitetaan asiasta edelleen seuraavasti: Perusedellytys naisten palkkatason nostamiselle kunnissa on kuntatyönantajien maksukyvyn vahvistaminen. Koska toiminta rahoitetaan verovaroista, tarvitaan veropohjan laajentumista. Tätä kunnat eivät voi omilla toimillaan aikaansaada, vaan siihen vaaditaan poliittisia toimenpiteitä, jotka edistävät työllisyyden parantumista, työttömyyden vähentymistä, sairauspoissaolojen pienentymistä ja työvoimatarjonnan lisääntymistä. Jos tämä onnistuisi, kuntien menot pienenisivät samalla. Uusi väljyys tilanteessa, jossa kuntien tulot kasvavat ja menot vähentyvät, pitäisi käyttää palkankorotuksiin. Se puolestaan edellyttää, ettei lisärahaa käytetä muihin poliittisiin uudistuksiin. Edelleen vaaditaan, että kuntatyönantajat sopivat yhdessä työntekijäjärjestöjen kanssa sellaisesta palkanmuodostuksesta, joka mahdollistaa sen, että lisääntynyt rahoitus voidaan käyttää naisvaltaisten ammattiryhmien palkkatason nostamiseen. Silloin on myös tarpeen, että työmarkkinaosapuolet saavuttavat sektorirajat ylittävän yhteisymmärryksen toimenpiteiden tarkoituksenmukaisuudesta. Lähentymisen toteutumiseksi on välttämätöntä, että yksityissektorin työntekijäjärjestöt eivät vaadi kompensatiota siitä, että palkkakulu yksityisen ja julkisen sektorin välillä pienenee.

## **7 Työmarkkinajärjestöjen selvityshenkilölle esittämistä tutkimus- ja kehityskohteista**

Työmarkkinajärjestöt totesivat selvityshenkilön kanssa käydyissä yhteisneuvotteluissa, että palkkausjärjestelmiä on tutkittu valtio- ja kuntasektorilla sekä teollisuudessa selvästi enemmän kuin yksityisillä palvelualoilla. Samapalkkaisuusnäkökulma on mukana esimerkiksi selvityshenkilön toimeksiannossa mainituissa kahdessa Teknillisen korkeakoulun tutkimuksessa ”Palkkaus uudistus valtiosektorilla” ja ”Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmä uudistuksin”. Aikaisempien tutkimustulosten hyödyntämistä pidettiin tärkeänä.

Selvityksen kuluessa eri työmarkkinajärjestöt esittivät selvityshenkilölle yhteensä neljää palkkausjärjestelmähanketta. Ne olivat Vertailtavuutta edistävien työnvaativuuden arviointijärjestelmien luominen eri aloille, Pätevyyden arvioinnin toimivuus Suomessa, Palkitseminen pienissä yrityksissä sekä Verkkosivusto, joka sisältää informaatiota palkkausjärjestelmien kehittämisestä. Kaikissa esityksissä oli mukana samapalkkaisuusnäkökulma.

Seuraavassa käsitellään näitä aihepiirejä tarkemmin samapalkkaisuusnäkökulmasta, joka oli eri tavoin mukana kaikissa neljässä esityksessä.

## 7.1 Työn vaativuuden arviointi ja vertailtavuus

Työn vaativuuden määrittämisessä on samapalkkaisuustyöryhmän mukaan kysymys Kansainvälisen työjärjestön ILO:n suosituksen mukaisten vaativuustekijöiden tarkemmasta valinnasta ja painotuksista, arvostuksista, sopimisesta ja järjestelmän soveltamisesta. Suomessa Työmarkkinakeskusjärjestöjen työnarviointityöryhmä selvitti vuonna 1993 eri alojen töissä esiintyviä vaatimuksia. Vaativuustekijäkehikko muodostui seuraavaksi:

### Työmarkkinakeskusjärjestöjen työnarviointikokeilun vaativuustekijäkehikko

<b>Osaaminen</b>
Tiedot
- tietojen laajuus ja syvyys
- uuden tiedon tarve
Taidot
- välinetaidot
- fyysiset taidot
- harkinta- ja päätöksentekotaidot
- vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot
<b>Vastuu</b>
Ihmisestä
Työn tuloksista
Työn tekemisestä
<b>Kuormitus</b>
Henkinen
Fyysinen
<b>Työolot</b>
Vaarat
Haitat

Kaikkien arviointijärjestelmien sisältämät vaativuustekijät voidaan yleensä jollakin tavalla istuttaa vaativuustekijöiden nelijakoon. Eri töissä ja työtyypeissä nousevat esille samat ja samankaltaiset vaativuuden ulottuvuudet, jotka liittyvät osaamiseen, vastuuseen, kuormitukseen ja työoloihin.

Näihin vaativuustekijöihin perustuu myös Ruotsin tasa-arvovaltuutetun internetsivuilla osoitteessa [www.jamombud.se](http://www.jamombud.se) oleva työkalu ”Choosing a system for job equity assessment” ja siihen liittyvä tarkistuslista ”Checklist: Choosing a job evaluation system”.

Ruotsin tasa-arvovaltuutetun toimisto on myös julkaissut pienten yritysten ja organisaatioiden käyttöön yksinkertaisen työn vaativuuden arviointijärjestelmän nimeltään ”Steps to Pay Equity – An easy and quick method for the evaluation of work demands”. Opas sisältää konkreettisia ohjeita vaativuusarvioinnin eri vaiheisiin. Päävaativuustekijöitä on kolme: Taidot, vastuu ja työolosuhteet. Mallissa ei ole painotettu vaativuustekijöitä, vaan painotus on jätetty riippuvaiseksi kunkin organisaation tarpeista ja tavoitteista.

Eri toimialoilla ja eri työnantajien piirissä sovelletaan erilaisia työ- ja virkaehtosopimuksia. Niiden myötä samankin työnantajan palveluksessa olevat työntekijät voivat kuulua erilaisten työn vaativuuden arviointijärjestelmien piiriin.

Ruotsin tasa-arvolaki velvoittaa työnantajan laatimaan tasa-arvosuunnitelmaan liittyvän palkkakartoituksen niin, että tehtävien samanarvoisuutta vertaillaan työehtosopimuksista riippumatta. Suomen uudistettu tasa-arvolaki, joka tuli voimaan kesäkuussa 2005, ei suoraan ota kantaa siihen, miten palkkakartoitus on meillä tehtävä. Lain tulkinnasta ollaan eri mieltä. Samapalkkaisuusohjelmassa asiaan ei oteta kantaa.

Tasa-arvoviranomaiset katsovat, että palkkakartoituksessa tehtävien samanarvoisuutta olisi verrattava työehtosopimusrajat ylittäen. He viittaavat lain perusteluihin sekä eduskunnan työelämä- ja tasa-arvovaliokunnan mietintöön. Valiokunta lausui, että palkkakartoitusta laadittaessa tulee pyrkiä siihen, että miesten ja naisten palkat ilmenisivät siitä vaativuustasoitain tai tehtäväryhmittäin. Lisäksi valiokunta totesi, että tasa-arvosuunnitelmaa laadittaessa käydään läpi työpaikalla käytössä olevat palkkausjärjestelmät ja pyritään mahdollisuuksien mukaan selvittämään, kohtelevatko ne naisia ja miehiä tasa-arvoisesti ja tulevatko saman vaativuustason työt kohdelluiksi yhdenvertaisella tavalla.

Julkisella sektorilla eri sopimukset on yleisellä tasolla linkitetty yhteen. Esimerkiksi valtionhallinnossa, jossa sopimusten solmiminen on hajautettu eri virastojen tehtäväksi, eri arviointijärjestelmät ovat käytännössä näyttäneet Valtion työmarkkinalaitoksen mukaan tuottavan samantapaisia tuloksia. Eri sopimusten ja virastokohtaisten sovellusten ”saman sukuisuus” on pyritty valtiosektorilla varmistamaan muun muassa siten, että palkkausjärjestelmien kehittämisprosessi ja loppuvaiheessa tarkentavien virkaehtosopimusten syntyminen on kussakin virastossa ollut lähtökohtaisesti samansisältöinen. Vuodesta 2004 asti on ollut käytössä mallisopimus, joka sinänsä varmistaa sopimusten yhdenmukaisuutta. Lisäksi valtion työmarkkinalaitokset esittelijät ovat virastokohtaisten virka- ja työehtosopimusten syntyvaiheissa toimineet sopijaosapuolten tutoreina.

Kuntasektorin virka- ja työehtosopimusten työn vaativuuden arviointijärjestelmissä ja niihin perustuvissa paikallisissa vaativuusjärjestelmissä esiintyy usein samaa tarkoittavia vaativuustekijöitä. Samasta vaativuustekijästä voidaan eri järjestelmissä käyttää eri nimitystä tai sama vaativuustekijä voi olla jossakin arviointijärjestelmässä yhtenä tekijänä ja taas toisessa jaettuna useiksi tekijöiksi. Lisäksi yksi vaativuustekijä voi sisältää elementtejä useammasta vaativuustekijästä. Eri arviointijärjestelmiä toisiinsa vertailtaessa tulee tarkkaan lukea, mitä työn vaativuuden piirrettä kussakin tekijässä mitataan. Vaativuustekijän nimi ei sitä välttämättä kerro.

## **7.2 Pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus**

Työelämässä tapahtuvien muutosten ja palkitsemisen kehitystarpeiden seurauksena palkitsemisen uskotaan muuttuvan nykyistä enemmän suoritus- ja tulosperusteiseksi. Elinkeinoelämän Keskusliiton palkkaustiedustelun mukaan 47 prosenttia sen jäsenyrityksistä aikoo kolmen seuraavan vuoden aikana panostaa pätevyyden arviointiin. Pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuva palkanosa on mukana kaikissa kuntien, valtion ja seurakuntien uusissa palkkausjärjestelmissä.

Henkilökohtaisen pätevyyden ja suoriutumisen arviointi perustuu osaltaan esimiehen ja työntekijän välillä tapahtuvaan kehityskeskusteluun, jonka parantaminen on tärkeä osa palkkausjärjestelmän täytäntöönpanoa. Kysymys on siitä, miten esimiehet kykenevät käyttämään arviointijärjestelmää, miten he pystyvät arvioimaan, kehittämään ja palkitsemaan. Myös työntekijät tarvitsevat tietoa järjestelmästä ja kehityskeskusteluvalmennusta.

Esimiehiä valmennettaessa keskustellaan yleensä siitä, mitkä asiat lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja kannustavat heitä hyviin suoriutuksiin. Tämän lisäksi valmennuksissa olisi hyvä pohtia myös naisten ja miesten tasa-arvoon liittyviä arvoja ja asenteita, jotta vanhat ajattelutavat eivät ohjaisi arviointia. Näin varmistetaan henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnin tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Suoritusarvioinnissa esimiesten on hyvä pohtia esimerkiksi sitä, tuovatko miehet naisia tietoisemmin esiin osaamistaan ja palkankorotusvaatimuksiaan, tai sitä, onko osa naisten työtaidoista ja suoriutumisesta sellaista, jota pidetään itsestään selvyytenä eikä huomata sen merkitystä henkilökohtaisessa suoritusarvioinnissa (esim. oikein ja ajoissa tehty työ). Niin ikään on hyvä miettiä, mitä kukin tarkoittaa tehokkaalla työskentelyllä. Onko se sen tarkastelua, mitä työntekijä saa aikaiseksi ja millä tehokkuudella hän työskentelee, vaikka ylitöitä ei kertyisikään, vai ajatellaanko, että sellainen henkilö on tehokas, joka tekee paljon ylitöitä.

Suomalaisten organisaatioiden kehityskeskustelukäytännössä arvioidaan henkilön suoriutumista edellisenä vuonna asetetuista tavoitteista, sovitaan seuraavan vuoden tavoitteista ja pohditaan osaamisen kehittymistä ja oppimistarpeita sekä muita työntekijän kannalta tärkeitä kysymyksiä yhdessä ja samassa kehityskeskustelussa. Kansainvälisesti tavoitteista suoriutuminen ja siihen liittyvä palkitseminen sekä uudet tavoitteet eriytetään usein erilliseksi palkkauskeskusteluksi.

Pätevyyttä ja suoriutumista arvioidaan myös muissa Pohjoismaissa, esimerkiksi Ruotsissa käytössä olevassa palkkakeskustelumallissa. Siinä esimies päättää paikallisen palkankorotuserän jakamisesta työntekijöiden kesken yksittäisten työntekijöiden kanssa käydyn palkkakeskustelun pohjalta.

Ruotsin tasa-arvovaltuutettu on liittänyt internetsivuilleen työkalun, joka auttaa yksittäistä työntekijää palkkakeskustelun käymisessä. Tämä alaisen palkkakeskusteluopas ”Tool for Individual Negotiation of Pay” kuuluu ”European Project on Equal Pay” – hankkeen tuotteisiin. Opas sisältää neuvoja ja opastusta työhönottovaiheen palkkausneuvotteluihin, kuvaa naisten asemaa perheen elättäjinä ja neuvottelijoina sekä selvittää yksilöllisen palkan määräytymisperusteita. Oppaassa haetaan vastauksia muun muassa kysymyksiin, miten löytää oikea palkkataso, kuinka valmistautua työhaastatteluun, miten käyttäytyä haastattelussa, miten valmistautua palkkauskeskusteluun sekä antaa eväitä sen pohtimiseen, onko merkittävä palkankorotuspyyntö oikean tasoinen.

Suomessakin olisi käyttöä vastaavalle oppaalle. Meillä korkeakoulutetutkin naiset pyytävät Universumin tutkimusten mukaan työpaikkaa hakiessaan miehiä alempaa palkkaa. Lisäksi Tilastokeskus on todennut naisten pyytävän miehiä harvemmin palkankorotusta. Samalla kun naisia kannustetaan ja ohjataan esittämään oikean tasoisia palkkapyyntöjä, voidaan kysyä, eikö työnantajan pitäisi tasa-arvolain samapalkkaisuusperiaate huomioon ottaen tarjota nais- ja miestyöntekijöille samankaltaisista tehtävistä samantasoista palkkaa palkkapyynnöstä huolimatta.

### **7.3 Palkkaus pienissä yrityksissä sekä tulospalkkaus julkisella sektorilla**

Palkkausjärjestelmiä on tähän asti tutkittu hyvin vähän pienissä yrityksissä. Muutoinkin pienet yritykset jäävät usein tutkimus- ja kehittämishankkeiden ulkopuolelle siitä huolimatta, että ne työllistävät merkittävän osan yksityissektorin työntekijöistä.

Monessa pienyrityksessä yrittäjä sopii palkasta henkilökohtaisesti työntekijän kanssa soveltaen parhaansa mukaan työehtosopimusten määräyksiä. Uusia palkkausjärjestelmiä on käytössä suhteellisen vähän. Palkkausta koskevassa osaamisessa on usein puutteita. Pienyrityksille suunnattava palkkauksen käsikirja auttaisi yrityksiä palkkausjärjestelmän valinnassa ja sen soveltamisessa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että palkkausjärjestelmäuudistuksen ja palkkausjärjestelmien hyvän soveltamisen avulla on mahdollista pienentää sukupuolten välisiä palkkaeroja.

Samanaikaisesti kun lähes joka kolmas yritys suunnittelee lähivuosina tulospalkkauksen käyttöönottoa tai laajentamista, myös julkisella sektorilla, valtionhallinnossa ja kunnissa on halua lisätä tulospalkkauksen käyttöä palkitsemisen välineenä. Samapalkkaisuuskysymykset on hyvä kytkeä tähän tulospalkkauksen lisäysvaiheeseen.

## **8 Esitys palkkausjärjestelmähankkeeksi**

Kuten edellä olevasta ilmenee, palkkausjärjestelmiin liittyy yritysten ja organisaatioiden sekä tutkijoiden ja työmarkkinaosapuolten mielestä paljon erilaisia tutkimus- ja kehittämistarpeita. Kannustavuuden, oikeudenmukaisuuden ja järjestelmän vaikuttavuuden ohella samapalkkaisuus olisi nostettava yhdeksi selkeäksi kehittämisen tavoitteeksi.

Selvityshenkilö pitää samapalkkaisuutta edistävää palkkausjärjestelmähanketta tarpeellisena. Myös työmarkkinajärjestöt ovat tästä yksimielisiä. Selvitykseen kirjattu hanke pohjautuu hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen yhteiseen samapalkkaisuusohjelmaan.

Selvityshenkilön kanssa käydyissä yhteisissä neuvotteluissa työmarkkinajärjestöt ovat painottaneet hankkeen osalta kehittämisen merkitystä. Lisäksi korostettiin hankkeen käytännönläheisyyttä. Myös selvityshenkilön toimeksiannon mukaan tutkimus- ja kehittämishankkeen tulosten tulisi olla hyödyksi palkkausjärjestelmien kehittämisessä ja käytäntöön soveltamisessa. Jo tehdyt tutkimuksetkin tukevat näkemystä, jonka mukaan samapalkkaisuuden edistämiseksi tarvitaan ennen kaikkea käytännön työkalujen kehittämistä uusien palkkausjärjestelmien kehittäjille ja soveltajille työpaikkatasolla. Hankkeen lähtökohtana on yhdistää tutkimus- ja kehitystyöhön työpaikoilla tehtävä kehittämistyö.

Selvityshenkilön yhdessä työmarkkinajärjestöjen kanssa laatima esitys palkkausjärjestelmien tutkimus- ja kehitysohjelmaksi 2007 – 2010 on tarkemmin kuvattu jäljempänä tässä raportissa.

Ohjelmassa tuotetaan uusien palkkausjärjestelmien kehittämisessä ja levittämisessä tarvittavaa tietoa ja käytännön ohjeita palkkausjärjestelmien käyttäjille sekä rakennetaan oppimisverkosto yrityksille ja organisaatioille, jotka haluavat kehittää palkkaustaan samapalkkaisuuslähtökohdista.

Tutkimus- ja kehittämisohjelma on sateenvarjohanke. Se sisältää yhteisen oppimisverkoston lisäksi, neljä palkkausjärjestelmien tutkimuksen ja kehittämisen osahanketta, niiden pohjalta laaditun yleisen palkkauksen käsikirjan sekä palkkausjärjestelmiä ja samapalkkaisuutta koskevien internetsivujen sisällön tuotannon. Hankkeessa panostetaan muutoinkin tiedon levittämiseen.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen eri osat ja osahankkeet saavat yhdessä aikaan tavoitellun vaikuttavuuden palkkausjärjestelmien kannustavuuden, oikeudenmukaisuuden, järjestelmän vaikuttavuuden sekä samapalkkaisuuden edistämisen suhteen.

## **8.1 Miten hanke hyödyntää samapalkkaisuuden edistämistä**

Kuten yleisiä palkkausjärjestelmiin liittyviä kehittämistarpeita ja tavoitteita koskevassa kapaleesta on nähtävissä, samapalkkaisuus esiintyy yrityksissä ja organisaatioissa palkkauksen kehittämisen tavoitteena vain harvoin. Esitetyssä palkkausjärjestelmähankeessa samapalkkaisuuden edistäminen on alusta lähtien mukana hankkeen tavoitteissa. Tästä tavoitteenasettelusta seuraa, että hankkeen vaikuttavuuden arvioinnissa yhtenä raportoinnin aiheena tulee olla kehittämistyön vaikutukset naisten ja miesten väliseen palkkakehitykseen.

Hankkeen keskeisenä kehittämistavoitteena on palkkausjärjestelmien uudistaminen. Tutkimusten mukaan juuri järjestelmien uudistamisen kautta on mahdollista pienentää sukupuolten välisiä palkkaeroja. Edelleen tutkimukset osoittavat, että hankkeessa mukana oleva työn vaatavuuden arviointi on kaventanut naisten ja miesten välisiä palkkaeroja.



Teollisuudessa uudet palkkausjärjestelmät näyttävät kaventaneen sukupuolten välisiä palkkaeroja erityisesti kemianteollisuuden organisaatioissa. Tämän havainnon taustalla on kemianteollisuuden miesvaltaisen teknisten toimihenkilöiden ryhmän ja naisvaltaisen teollisuustoimihenkilöiden ryhmän erillisten työehtosopimusten yhdistäminen yhdeksi kemianteollisuuden toimihenkilösopimukseksi, jossa palkkaus perustuu tehtävän vaativuuden ja pätevyyden arviointiin. Sopimuksia yhdistettäessä yhdeksi tavoitteeksi otettiin sukupuolten välinen tasarvo palkkauksessa. Sama tavoite on keskeisesti mukana tämän raportin kehittämissosiossa I 1.

Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmä uudistuksin -tutkimukseen eri henkilöstöryhmät valittiin muun muassa kuntasektorilta niin, että samasta kunnasta tutkimuksessa oli vain yhden henkilöstöryhmän edustajia. Koko kunta-aineistossa, jossa mukana olivat sekä KVTES että Tekniset, oli joissakin kunnissa nähtävissä sukupuolten välistä palkkaeron pientymistä. Tutkimuksessa todettiin, että kuntasektorilla naisten ja miesten väliset palkkaerot ovat pitkälti virka- ja työehtosopimusten välisiä, ei niinkään sopimusten sisäisiä. Tutkijat lausuivatkin, että jatkossa olisi pohdittava eri virka- ja työehtosopimusten merkitystä sukupuolten välisiin palkkaeroihin. Tämä näkökulma on nyt mukana työnantaja- ja ammattiliittojen tarpeista lähtevässä kuntasektorin kehittämissosiossa I 2. Valtionhallintoa ja seurakuntia koskevissa osioissa I 3 ja I 4 kehitetään tutkimusavusteisesti ja samapalkkaisuuslähtökohdista palkkausjärjestelmiä valtionhallinnon organisaatioita tai seurakuntia yhdistettäessä.

Samapalkkaisuuden näkökulmasta on tärkeää, että erilaiset henkilökohtaiset palkan osat, joissa harkinnanvara on usein suurin, pystytään toteuttamaan kannustavalla, oikeudenmukaisella ja syrjimättömällä tavalla. Pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnit, joita kehitetään hankeosiossa II, ovat palkkausjärjestelmän ehkä vaativin osa. Pätevyysosiossa tarkastellaan myös joitakin uudempia palkkausmuotoja, joita kehitettäessä ja mahdollisesti käyttöönotettaessa on tärkeää, että samapalkkaisuusnäkökulma on heti alusta lähtien mukana. Useat tutkimukset osoittavat, että ylempien toimihenkilöiden palkkaerot naisten ja miesten välillä ovat samankaltaisissa töissä samankin työnantajan palveluksessa prosentuaalisesti suuremmat kuin muilla henkilöstöryhmillä. Yksilöllisesti sovittavat palkat ovat sen vuoksi tärkeä tutkimuksen ja kehittämisen kohde samapalkkaisuusnäkökulmasta.

Pienille yrityksille soveltuvien palkkausjärjestelmäsovellusten kehittäminen on erikseen mainittu hallituksen samapalkkaisuusohjelmassa, koska niistä suuri osa on uusien palkkausjärjestelmien ulkopuolella. Hankeosion III tavoitteena onkin edistää ja tukea palkkausjärjestelmien toimivuutta ja samapalkkaisuutta myös pienissä yrityksissä. Kuten edellä jo on todettu, palkkausjärjestelmä uudistuksen avulla on mahdollista pienentää sukupuolten välisiä palkkaeroja.



Naisten ja miesten välisen palkkauksellisen tasa-arvon näkökulmasta on tärkeää määrittää, minkälaisin ehdoin ryhmäkohtainen tulospalkkaus toteutetaan eri sektoreilla. Julkisella sektorilla, jossa tulos määrittyy osin eri tavalla kuin yrityksissä, on tärkeää tutkimusavusteisesti pohtia tulospalkkauksen kriteereitä ja soveltamisalaa, sekä miettiä, miten tulos ja ryhmäkohtainen onnistumisen arvioidaan, millä perusteilla tulospalkkio ansaitaan ja ketkä sen saavat. Ratkaistava on myös, miten jaettavissa oleva kokonaissumma jaetaan henkilöstöryhmien ja työntekijöiden kesken. Tulospalkkausta, jota koskee hankeosio IV, ei ole juuri aikaisemmin tutkittu tai kehitetty samapalkkaisuusnäkökulmasta.

### *Oppimisverkosto välittää tietoa samapalkkaisuudesta*

Hankkeen oppimisverkosto yhdistää osahankkeet ja niissä toimivat yritykset ja organisaatiot. Verkoston kantavana ajatuksena on, että tieto ja kokemukset kulkevat kahdensuuntaisesti oppimisverkostosta osahankkeisiin ja niistä verkostoon. Tarkoituksena on välittää tietoa samapalkkaisuudesta, palkkausjärjestelmistä ja tutkimustuloksista sekä vaihtaa kokemuksia ja jakaa hyviä käytäntöjä myös eri sektoreiden ja toimialojen välillä. Verkostolle selvitetään suomalaisia ja kansainvälisiä malleja, joilla pyritään varmistamaan, että naisia ja miehiä kohdellaan palkkauksessa tasa-arvoisesti. Hyvinä käytäntöinä esitellään esimerkiksi edellä kuvattu kemianteollisuuden toimihenkilöiden palkkausjärjestelmien yhdistämishanke ja muita suomalaisia palkkauksen uudistamis- ja/tai kehittämishankkeita, joissa samapalkkaisuusnäkökulma on ollut selkeästi mukana.

### *Palkkausopas ja internetsivut opastavat palkkatasa-arvoon*

Palkkauksen toimivuuden ja oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi sekä samapalkkaisuuden edistämiseksi tarvitaan käytännön työkalujen kehittämistä palkkausjärjestelmien soveltajille työpaikkatasolla. Tutkimus- ja kehittämishankkeen yhtenä tuloksena syntyy yleinen, eri sektoreille soveltuva palkkausjärjestelmän uudistamista ja kehittämistä käsittelevä opas, johon kirjataan selkeästi myös näkökulmia samapalkkaisuuden edistämisestä eri palkkausmuodoissa. Opas auttaa organisaatioita ja niissä toimivia esimiehiä kiinnittämään jatkuvasti huomiota palkkausjärjestelmän rakenteelliseen tasa-arvoon ja soveltamiskäytäntöjen yhdenmukaisuuteen. Se on omiaan edistämään myös työntekijöiden palkkatietämystä. Opas on tärkeä työväline kunta- ja palvelurakennemuutoksessa, kun yhdistyvien kuntien palkkausjärjestelmiä yhdistetään.

Hankkeessa kehitettävällä oppaalla ja sen samapalkkaisuusnäkökulmalla voi olla merkitystä myös siksi, että Suomessa on käynnissä sukupolvenvaihdos palkkausjärjestelmien asiantuntijoiden joukossa.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen selvitykset, tulokset ja työkalut julkaistaan myös internet-sovelluksena. Internetsivuilla pyritään tarjoamaan mahdollisuus vuorovaikutteiseen keskusteluun ja niihin sisällytetään samapalkkaisuuden edistämiseen liittyviä linkkejä. Hankkeen vuosittaisissa kutsuseminaareissa ja muussa tiedotuksessa levitetään tietoa samapalkkaisuudesta muillekin kuin hankkeeseen osallistuville organisaatioille.

## 8.2 Hankkeen kustannukset ja rahoitus

Tutkimus- ja kehitysohjelman kokonaiskustannuksiksi arvioidaan 2.500.000 euroa vuoden 2006 kustannustasossa. STM:n edustajien kanssa käydyissä keskusteluissa hanketta on kaavailtu pääosin toteutettavaksi Euroopan sosiaalirahaston tuella. Euroopan sosiaalirahaston ohjelmakausi 2000 – 2006 on päättymässä. Sosiaali- ja terveysministeriö selvittää mahdollisuutta saada omaksi erillishankkeekseen erotettavalle hankeosiolle rahoitusta meneillään olevan kauden Tavoite 3 – ohjelmasta, jonka toimintalinjan 2.1 tavoitteena on sukupuolten mukaisen tasa-arvon edistäminen koulutuksessa ja työelämässä sekä naisten työmarkkina-aseman vahvistaminen.

Samapalkkaisuuslähtökohdista toteutettavan palkkausjärjestelmien tutkimus- ja kehitysohjelman rahoitusta voidaan mahdollisesti jatkaa tulevan ohjelmakauden rahoituksella. Euroopan sosiaalirahaston uuden ohjelmakauden 2007 – 2012 ohjelma-asiakirja hyväksytään kuitenkin vasta loppuvuodesta 2006 eikä rahoituksen periaatteista ja ehdoista ole vielä tarkkaa tietoa. Selvityksen toimeksiantaja ja selvityshenkilö ovat yhteisesti todenneet, että selvityshenkilöllä ei ole tässä tilanteessa mahdollisuutta ehdottaa valtion mukaan tuloa hankkeen rahoitukseen. Uusi ohjelmakausi alkaa vuoden 2007 alusta ja sen tukemat hankkeet voivat käynnistyä aikaisintaan loppuvuodesta 2007. Selvityshenkilö on esitellyt esitystä palkkausjärjestelmähankkeeksi myös työministeriön ESR-yksikölle.

## **Esitys palkkausjärjestelmien tutkimus- ja kehittämisohjelmaksi 2007 - 2010**

Palkkausjärjestelmien tutkimus- ja kehittämisohjelma perustuu hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen kolmikantaisen työryhmän ehdotukseen samapalkkaisuutta edistäväksi ohjelmaksi. Ohjelman palkkausjärjestelmiä koskevan kohdan mukaan käynnistetään kolmikantainen tutkimus- ja kehitysohjelma erilaisten palkkausjärjestelmien toimivuudesta kannustavuuden, samapalkkaisuuden, oikeudenmukaisuuden ja järjestelmien vaikutusten näkökulmista. Tavoitteena tulisi olla tutkimuksen jatkuvuus ja laaja sovellettavuus samapalkkaisuuden, oikeudenmukaisuuden ja kannustavan palkkauksen edistämiseksi koko sopimus-, yritys- ja toimialakentässä. Ohjelmaan liitetään pienille yrityksille ja työyhteisöille soveltuvien palkkausjärjestelmäsovellusten kehittäminen sekä markkinapalkkojen käytön tutkimus. Ohjelmassa hyödynnetään tähänastinen suomalainen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä-tutkimusosaaminen sekä varmistetaan valtion mukaan tulolla nykyistä merkittävämpi ja pitkäjänteisempi tutkimusrahoitus.

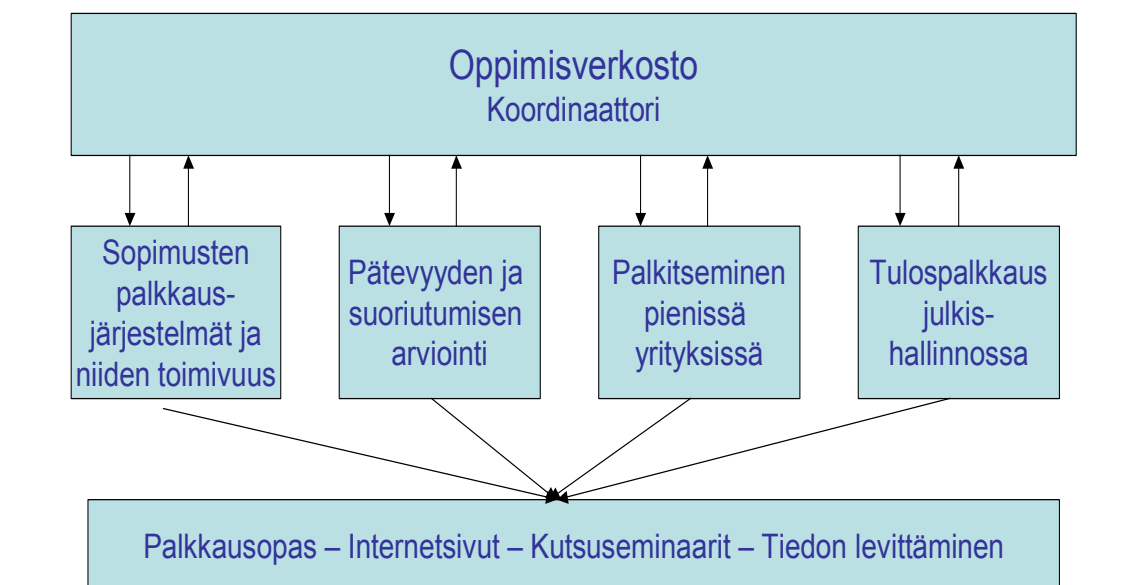
Työryhmämuistion mukaan tutkimus- ja kehitysohjelmalla tuotetaan tietoa ala- ja työnantajakohtaisten palkkajärjestelmien kehittämiseen ja tulospalkkauksen edistämiseen kaikilla sektoreilla ja kaikilla sopimusaloilla. Muistion palkkausjärjestelmiä koskevan kohdan mukaan tavoitteena on tukea palkkausjärjestelmien kehitystä naisten ja miesten samapalkkaisuuden edistämiseksi sekä työmarkkinaosapuolten kesken että kolmikantayhteistyönä siten, että vuonna 2015 palkansaaajista noin kolme neljäsosaa on ajan tasalla olevien, kannustavien ja oikeudenmukaisten palkkausjärjestelmien piirissä. Tavoitteena on myös mahdollistaa työn vaativuuden arviointi yhtenäisten vertailuperusteiden ja tietopohjan avulla nykyistä laajemmin eri ammateissa ja tehtävissä.

Palkkausjärjestelmien tutkimus- ja kehittämisohjelmassa 2007 – 2010 tuotetaan uusien palkkausjärjestelmien kehittämisessä ja levittämisessä tarvittavaa tietoa ja käytännön ohjeita palkkausjärjestelmien käyttäjille sekä rakennetaan oppimisverkosto yrityksille ja organisaatioille, jotka haluavat kehittää palkkaustaan. Hanke alkaa vuoden 2007 alusta ja kestää vuoden 2010 loppuun.

Tutkimus- ja kehittämisohjelma on sateenvarjohanke. Se sisältää yhteisen oppimisverkoston, neljä palkkausjärjestelmien tutkimuksen ja kehittämisen osahanketta, niiden pohjalta laaditun yleisen palkkauksen käsikirjan sekä palkkausjärjestelmiä ja samapalkkaisuutta koskevien internetsivujen sisällön tuotannon. Hankkeessa panostetaan tiedon levittämiseen ja sen tuloksia käsitellään seminaareissa, joihin hankkeen ohjausryhmä kutsuu osallistujat. Koko tutkimus- ja kehittämishanketta varten valitaan koordinaattori ja osahankkeisiin kolme projektipäällikköä.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen eri osat ja osahankkeet saavat yhdessä aikaan tavoitellun vaikuttavuuden palkkausjärjestelmien kannustavuuden, oikeudenmukaisuuden, järjestelmän vaikuttavuuden sekä samapalkkaisuuden edistämisen suhteen. Vaikuttavuuden arvioinnissa yhtenä raportoinnin aiheena ovat kehittämistyön vaikutukset naisten ja miesten väliseen palkkakehitykseen. Yritykset ja julkishallinnon organisaatiot hankkeeseen kootaan yhteistyössä työmarkkinajärjestöjen kanssa.

## Palkkausjärjestelmien kehittämistä koskeva sateenvarjohanke



### Oppimisverkosto

Palkkausjärjestelmien kehittämisen tueksi perustetaan oppimisverkosto, johon kuuluvat hankkeen ohjausryhmää edustavat tahot sekä kaikki tutkimus- ja kehittämishankkeessa tai sen osahankkeissa mukana olevat osallistujat. Osahankkeiden puitteissa voidaan kehittämissuorituksen niin vaatiessa pitää myös osahankkeen sisäisiä verkostotapaamisia. Organisaatiot voivat osallistua oppimisverkostoon erilaisin panoksin.

Oppimisverkoston tarkoituksena on välittää tietoa palkkausjärjestelmistä, samapalkkaisuudesta ja tutkimustuloksista sekä vaihtaa kokemuksia ja jakaa hyviä käytäntöjä myös eri sektoreiden ja toimialojen välillä. Verkostolle selvitetään suomalaisia ja kansainvälisiä malleja, joilla pyritään varmistamaan, että naisia ja miehiä kohdellaan palkkauksessa tasa-arvoisesti. Hyvinä käytäntöinä esitellään myös joitakin jo toteutettuja suomalaisia palkkauksen uudistamis- ja/tai kehittämishankkeita kuvaamalla kehittämisprosessia sekä saatuja kokemuksia ja tuloksia muun muassa samapalkkaisuusnäkökulmasta.

Toimintamuodot:

1. Tutkimusavusteinen palkkausjärjestelmien ja niiden soveltamisen kehittäminen
2. Selvitykset erilaisista kansainvälisistä ja kotimaisista samapalkkaisuuden edistämisen malleista
3. Suomalaiset palkkausjärjestelmäuudistuksen hyvät käytännöt
4. Kokemustenvaihtoseminaarit oppimisverkostossa mukana oleville
5. Kutsuseminaarit hankkeen ulkopuolisille palkkausjärjestelmien kehittämisestä ja samapalkkaisuuden edistämisestä kiinnostuneille

## **Tutkimus- ja kehittämishanke muodostuu seuraavista osahankkeista:**

### **I Sopimusten palkkausjärjestelmät ja niiden toimivuus**

Nelivuotisessa osahankkeessa edistetään työnantaja- ja ammattiliittojen tarpeista lähtevää, liittotasolla tapahtuvaa palkkausjärjestelmien uudistamista, kehittämistä ja eri sopimuksiin sisältyvien palkkausjärjestelmien yhdistämistä halukkaissa työnantaja- ja ammattiliitoissa. Uudistustyön lähtökohtana ovat sopimusalojen tarpeet ja samapalkkaisuuden edistäminen. Hankkeessa mahdollistetaan tutkimusavusteinen, yhteistyössä tapahtuva kehittäminen.

Työmarkkinoiden keskusjärjestöt jakavat liittotasolle tietoa osahankkeesta ja etsivät halukkaat osallistujat hankkeeseen. Kysymykseen tulevat

1. työnantaja- ja ammattiliitot, jotka haluavat palkkausjärjestelmiä yhdistettäessä tai kehitettäessä ottaa huomioon oikeudenmukaisuuden ja samapalkkaisuuden vaatimukset ja näin huolehtia siitä, että eri ryhmien keskinäiset palkkasuhteet ovat oikeat muun muassa työn vaativuuden suhteen. Tähän kehittämisosioon otetaan mukaan enintään 15 kiinnostunutta toimi- tai sopimusalaa. Tutkimusavusteista kehittämistä voidaan samanaikaisesti toteuttaa näistä toimi- tai sopimusaloista 2 – 6:n kohdalla. Liittojen suostumuksella ja ohjauksessa voidaan kokeilla myös yrityskohtaisten palkkausjärjestelmien kehittämistä. Hankkeessa kehitetään liittojen ja työpaikkojen käyttöön apuvälineitä, joiden avulla voidaan varmistua siitä, että palkkausjärjestelmät kohtelevat naisia ja miehiä tasa-arvoisesti.
2. kunta- ja palvelurakenneuudistukseen liittyen yhdistyvät kunnat tai sellaiset kunnat, joiden palvelutuotantoa ollaan yhdistämässä, koska uudistus merkitsee palkkajärjestelmien yhdistämistä. Tavoitteena on että, hankkeeseen osallistuvat kunta tai kunnat löytävät eri töihin laajasti sovellettavan työn vaativuuden ja henkilökohittaisen suorituksen arviointijärjestelmän sekä yhdenmukaiset menettelyt arvioinnin suorittamiseksi. Tässä kehittämisosiossa voi olla mukana enintään 6 yhdistyvää kunta- tai palvelutuotantoryöstä.
3. valtionhallinnon sektorilla sellaiset yhdistettävät valtionhallinnon organisaatioyksiköt, joilla on ennestään valtion uudet palkkausjärjestelmät ja jotka haluavat kehittää palkkausta samapalkkaisuuslähtökohdista. Tässä kehittämisosiossa voi olla enintään 3 yhdistyvää organisaatiokokonaisuutta.
4. seurakuntajaotuksen muutoksissa yhdistyvät seurakunnat, koska yhdistyminen merkitsee palkkajärjestelmän soveltamisen ja palkan määrittämisen perusteiden yhtenäistämistä. Tässä kehittämisosiossa voi olla mukana enintään 2 yhdistyvää seurakuntaryöstä.

Osahanke voi onnistuessaan vauhdittaa kokonaisten sopimusalojen palkkausjärjestelmien uudistamista ja usean sopimusalan yhteisten palkkausjärjestelmien rakentamista. Liitot saavat tutkimusryhmän jäsenten lisäksi tukea hankkeeseen oppimisverkostosta, joka pyrkii voimakkaasti edistämään samapalkkaisuutta.

## II Pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus Suomessa

Osahankkeessa tutkitaan ja kehitetään kolmen vuoden aikana erilaisten pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuutta kannustavuuden, samapalkkaisuuden, oikeudenmukaisuuden ja järjestelmien vaikutusten näkökulmista. Tavoitteena on tukea ja vauhdittaa palkkausjärjestelmien kehitystä liittotasolla sekä palkkausjärjestelmien aktiivista käyttöä yritys- ja organisaatiotasolla.

Suomalaisessa palkitsemisen tutkimuksessa ja kehittämisessä pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät ovat jääneet viime vuosikymmeninä sivuraiteille. Tällaiset järjestelmät ovat kuitenkin laajalti käytössä kaikilla työmarkkinasektoreilla ja ne ovat oleellinen osa jokaista jo uudistettua palkkausjärjestelmää. Samalla pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnit ovat palkkausjärjestelmän ehkä vaativin osa. Arvioinnit ovat yleensä työntekijän esimiehen vastuulla, kun esimerkiksi työn vaativuutta arvioidaan ryhmässä, jossa on työnantajien ja työntekijöiden edustus. Henkilökohtaisen pätevyyden ja suoriutumisen arviointi on monessa organisaatiossa myös esimiehille ja henkilöstölle uudempaa ja vieraampaa kuin vaativuusarviointi. Tutkimukset osoittavat, että henkilön suoriutumisarvioinnin soveltamiskäytäntöjen yhdenmukaistaminen ja esimiesten arviointivalmiuksien parantaminen sekä seurantajärjestelmien kehittäminen vaativat lisäpanostusta.

Samapalkkaisuuden näkökulmasta on tärkeää, että erilaiset henkilökohtaiset palkan osat, joissa harkinnanvara on usein suurin, pystytään toteuttamaan kannustavalla, oikeudenmukaisella ja syrjimättömällä tavalla.

Tarvetta pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin aiempaa syvemmmälle puretuvalle tutkimusavusteiselle kehittämiselle on siis olemassa vahvoin perustein. Osahankkeessa tulisi myös analysoida laajalti kaikkea uutta tietoa osaamisesta työelämässä. Osahankkeen toteuttaminen saa lisäpainoa Elinkeinoelämän Keskusliiton palkkausjärjestelmätiedustelusta, jonka mukaan niissä yrityksissä, joissa on aikomus panostaa seuraavien vuosien aikana juuri pätevyyden ja suoriutumisen arviointeihin, työskentelee jopa puolet yksityisten alojen henkilöstöstä.

Kokonaan suomalaisen palkitsemistutkimuksen ulkopuolelle ovat jääneet erilaisten yrityskohtaisten korotuspottien (meriittikorotukset, sopimusten yrityserät) jakaminen pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin perusteella. Pätevyyttä ja suoriutumista arvioidaan myös esimerkiksi Ruotsissa käytössä olevassa palkkakeskustelumallissa, josta tarvitaan tietoa, kun työmarkkinajärjestöt kehittävät palkkausjärjestelmiä. Se miten yksilöllisesti sovittavat palkat määräytyvät on tärkeää myös samapalkkaisuusnäkökulmasta, koska useat tutkimukset osoittavat, että ylempien toimihenkilöiden palkkaerot naisten ja miesten välillä ovat samankaltaisissa töissä samankin työnantajan palveluksessa prosentuaalisesti suuremmat kuin muilla henkilöstöryhmillä.

Kaikki pätevyyden ja suoriutumisen arviointimallit pystytään kuvaamaan samoilla ulottuvuuksilla, joita ovat esimerkiksi käytettävissä oleva korotusvara, järjestelmän avoimuus, esimiesten rooli ja henkilökohtaisen palkanosan suuruus sekä se, miten pätevyyden ja suoriutumisen arviointi kytetään palkkaan; tapahtuuko se matemaattisesti vai harkinnanvaraisesti vai näiden kummankin yhdistelmää käyttäen. Tämän vuoksi kaikkia edellä mainittuja pätevyydenarviointimalleja ja niiden sovelluksia voidaan tarkastella, ja hankkeessa ensimmäistä kertaa tarkastellaan samalla menetelmällä. Asetelma, jossa tutkimusavusteista kehittämistyötä tehdään yhdessä yritysten ja organisaatioiden ja niiden henkilöstön kanssa, mahdollistaa erilaisten palkkamallien vahvuuksien ja heikkouksien vertailun, ja tuottaa käytännön ohjeita niiden käyttäjille.

### Vaatimukset aineistolle

Sektori	Tavoite organisaatioita (kpl)	Otoksen koko yhdessä yrityksessä tai organisaatiossa	Menetelmät	Haastateltavat
Yksityinen	20 – 30	Yksityinen vähintään 100	Palkkatilastoaineisto	Johto, esimiehet henkilöstön edustajat, työntekijät ja ylemmät ja alemmat toimihenkilöt
Kunta	5 – 10	Muut organisaatioiden koosta riippuen 40 – 100	Kysely	
Valtio	3 – 6		Haastattelut	
Kirkko	2 – 4			

Osahankkeeseen osallistuvat organisaatiot saavat vastineena työpanokselleen tukea pätevyyden arvioinnin toimivuuden kehittämiseen omassa organisaatiossaan ja voivat osallistua oppimisverkostoon.

### III Palkitseminen pienissä yrityksissä

Osahankkeen tavoitteena on edistää ja tukea palkkausjärjestelmien toimivuutta ja samapalkkaisuutta pienissä yrityksissä.

Vuonna 2004 kaikkien yritysten henkilöstöstä 25 prosenttia oli yhdestä yhdeksään henkeä työllistävien mikroyritysten palveluksessa, 20 prosenttia pienyritysten eli 10 – 49 henkilöä työllistävien yritysten palveluksessa ja 18 prosenttia keskisuurten eli 50 – 249 henkilöä työllistävien yritysten palveluksessa. Vain 37 prosenttia yritysten henkilöstöstä oli suuryritysten eli yli 250 henkilöä työllistävien yritysten palveluksessa.

Pienissä yrityksissä on käytössä suhteellisen vähän uusia palkkausjärjestelmiä. Palkkaus kytetään muita harvemmin pienyrityksen strategiaan tavoitteisiin. Yleensä pienyritykset sopivat palkasta henkilökohtaisesti työnantajan ja työntekijän välillä soveltaen parhaan kykynsä mukaan työehtosopimusten määräyksiä. Usein yrittäjät kokevat, että heillä ei ole palkkauskysymyksissä riittävästi osaamista. Palkkaukseen liittyvät asiat ulkoistetaan monesti.

Palkkausjärjestelmiä on tähän asti tutkittu hyvin vähän pienissä yrityksissä. Muutoinkin pienet yritykset jäävät usein tutkimus- ja kehittämishankkeiden ulkopuolelle. Pienille yrityksille soveltuvien palkkausjärjestelmäsovellusten kehittäminen on erikseen mainittu hallituksen samapalkkaisuusohjelmassa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että palkkausjärjestelmä uudistuksen ja palkkausjärjestelmien hyvän soveltamisen avulla on mahdollista pienentää sukupuolten välisiä palkkaeroja.

Pienten yrityksen palkkausta koskevassa osahankkeessa tarkastelun ja kehittämisen kohteena ovat monipuolisesti kaikenlaiset käytössä olevat palkkausjärjestelmät, niiden joukossa myös erilaiset työn vaativuuden arviointijärjestelmät. Osahankkeessa tarkasteltavat erilaiset palkkausjärjestelmät, joita selvitetään ja joiden toimivuutta ja käyttöä parannetaan, on kirjattu alla olevaan kuvioon.

### Erilaisia palkkausjärjestelmiä

Tulosperusteinen palkan osa	Urakka- ja palkkiopalkat (piecework pay, incentive work pay)	Osakepohjaiset järjestelmät	Tulos- ja voittopalkkiot (goal sharing, profit sharing)	Voitonjakoerät henkilöstölle		
Henkilökohtainen palkan osa	Harkinnanvaraisesti (merit pay)	Osaamisen perusteella (skill-based pay)	Pätevyyden arvioinnin perusteella (competence-based pay)	Roolikuvauksiin perustuva palkkaus	Markkinapalkat	Palkkakustelumalli (lönesamtal)
Työ- tai tehtäväkohtainen palkan osa	Tehtävämikkeen mukaan (title-based pay)	Palkkaryhmämäärittelyjen avulla (classification)	Vaativuustekijöitä pisteyttämällä (analytical job evaluation)			

Kussakin yrityksessä suoritetaan muutama haastattelu, kerätään tarvittavat tausta- ja palkkatiedot, sekä suoritetaan henkilöstökysely palkitsemisesta. Selvitetään pienten yritysten hyviä ja huonoja kokemuksia, etsitään toimivia esimerkkejä ja ratkaisuja niihin. Tulokset esitellään työpajoissa, joissa tarkoitus on oppia toisilta osanottajilta ja hyödyntää tutkimustietoa.

Kolmivuotisen osahankkeen aikana käydään lävitse neljä muutaman kuukauden tutkimus- ja kehityskierrosta, joista kuhunkin otetaan mukaan 12–25 pienyritystä. Tämä merkitsee sitä, että osahankkeessa on mukana yhteensä 50 – 100 pienyritystä. Mukaan otetaan enintään 250 hengen yrityksiä niin, että vähintään puolet yrityksistä on alle sadan hengen yrityksiä. Hankkeeseen osallistuminen on yrityksille maksutonta.

Hankeosiossa laaditaan erityisesti pienyrityksille suunnattu palkkausjärjestelmän valitsemista, kehittämistä ja käyttöä käsittelevä opaskirja, jossa kiinnitetään huomiota myös tasa-arvonäkökohtiin. Osahankkeen tuloksia hyödynnetään oppimisverkoston seminaareissa, julkaisuissa ja tuottavuussivustoilla sekä työmarkkinajärjestöjen kanavilla.



#### **IV Tulospalkkauksen kehittäminen julkisella sektorilla**

Tulospalkkausta on tutkittu Suomessa melko paljon. Tarvetta on kuitenkin tutkia voittoa tuottamattomien valtio- ja kuntasektoreiden tulospalkkaukseen liittyviä kysymyksiä sekä tulospalkkausta samapalkkaisuusnäkökulmasta. Tulospalkkausta on jo jonkin verran käytössä sekä kuntasektorilla että valtionhallinnossa. Sen käyttöönottoa johtamisen välineenä pyritään lisäämään. Valtionhallinnossa on jo vireillä tulospalkkauksen edistämistyö, jonka tuloksiin liittyen osahankkeessa selvitettäisiin ja oppimisverkostossa hyödynnettäisiin tietoja tulospalkkausjärjestelmien vaikutuksista kannustavuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja samapalkkaisuuteen sekä järjestelmien muuhun vaikuttavuuteen.

Naisten ja miesten välisen palkkauksellisen tasa-arvon näkökulmasta on tärkeää määrittää, minkälaisin ehdoin tulospalkkaus toteutetaan, mitkä ovat tulospalkkauksen kriteerit ja soveltamisala sekä miten tulos ja ryhmäkohtainen onnistumisen arvioidaan. Oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta ratkaisevaa on, millä perusteilla tulospalkkio ansaitaan ja ketkä sen saavat sekä miten jaettavissa oleva kokonaissumma jaetaan henkilöstöryhmien ja työntekijöiden kesken.

#### **Palkkauksen käsikirja, internetsivut ja kutsuseminaarit sekä muu tiedon välittäminen**

Monta osahanketta sisältävässä tutkimus- ja kehittämisohjelmassa panostetaan tiedon levittämiseen. Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoaminen ja olemassa olevan palkkausjärjestelmän kehittäminen on monella tapaa vaikea asia, jonka läpiviemiseen pelkkä tiedottaminen ei riitä. Sen ohella tarvitaan selventäviä, käytännönläheisiä ohjeita, jotka helpottavat palkkausjärjestelmien valmistelemista, kehittämistä ja soveltamista. Tutkimuksetkin osoittavat, että palkkauksen toimivuuden ja oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi ja samapalkkaisuuden edistämiseksi tarvitaan käytännön työkalujen kehittämistä palkkausjärjestelmien soveltajille työpaikkatasolla. Palkkausjärjestelmän toteuttamiseen liittyvällä esimieskoulutuksella ja yhdenmukaisella käytännöllä sekä henkilöstön palkkatietämyksellä on suuri vaikutus oikeudenmukaisuuskokemukseen. Jotta palkkausjärjestelmä lisäisi sukupuolten välistä palkkauksellista tasa-arvoa, organisaatioissa tulisi jatkuvasti kiinnittää huomiota palkkausjärjestelmän rakenteelliseen tasa-arvoon ja soveltamiskäytäntöjen yhdenmukaisuuteen.

Yleinen palkkausjärjestelmän uudistamista ja kehittämistä käsittelevä opas perustuu tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen osahankkeissa ja oppimisverkostossa saatuihin tuloksiin ja käytännön kokemuksiin. Sitä valmistellaan tähän hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden joukosta valituilla työpaikoilla ja testataan ainakin yhdellä palkkakierroksella. Oppaassa käsitellään työn vaativuuden arviointia, pätevyyden ja henkilökohtaisen suorituksen arviointia, yksilöllistä sopimuspalkkausta sekä tulospalkkausta. Tavoitteena on, että opas tukee eri palkkausjärjestelmien tavoitteita kannustavuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja järjestelmien vaikuttavuudesta. Oppaaseen kirjataan selkeästi myös näkökulmia samapalkkaisuuden edistämisestä eri palkkausmuodoissa. Työn vaativuuden arvioinnin osalta opas täydentää työmarkkinajärjestöjen yhteisen TASE -ryhmän ”Illuusiosta todellisuuteen” – opasta, joka on hyvä apuväline palkkausjärjestelmän rakentamiseen, mutta jota ei ole tarkoitettu työpaikkatason apuvälineeksi.

Opas on tarkoitettu uuden palkkausjärjestelmän kehittäjille ja käyttöönottajille, käytännön arviointityötä ja palkkauspäätöksiä tekeville esimiehille sekä henkilöstön edustajille ja yksittäisille työntekijöille. Opasta voidaan käyttää avuksi myös erilaisissa koulutustilaisuuksissa, seminaareissa ja konsultaatioissa.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen selvitykset, tulokset ja työkalut julkaistaan myös internet-sovelluksena hyödyntämällä jo olemassa olevia sivustoja, esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen Tuottavuusportaalia, jossa ovat mukana työmarkkinoiden keskusjärjestöt. Internet-palvelun tulisi tarjota myös mahdollisuus jonkinlaiseen interaktiivisuuteen.

### **Hankkeen ohjausryhmä**

Tutkimus- ja kehityshankkeen ohjausryhmänä toimii työmarkkinakeskusjärjestöjen TASE-ryhmä täydennettynä hallituksen nimeämällä edustuksella. Sosiaali- ja terveysministeriö asettaa tutkimus- ja kehittämisohjelmalle valvojan, joka osallistuu ohjausryhmän työskentelyyn. Osahankkeisiin voidaan nimetä omat ohjausryhmänsä, joilla on linkki koko hankkeen ohjausryhmään.

## **Liitteet 1-3**

- |         |   |
|---------|---|
| Liite 1 | Selvityshenkilön tapaamat työmarkkinajärjestöt ja muut tahot sekä asiantuntijat   |
| Liite 2 | Selvityshenkilön ja työmarkkinajärjestöjen yhteiset neuvottelutilaisuudet sosiaali- ja terveysministeriössä 19.9.2006 ja 18.10.2006, osallistujat |
| Liite 3 | Kirjallisuutta ja lähteitä  |



### **Selvityshenkilön tapaamat työmarkkinajärjestöt ja muut tahot sekä asiantuntijat**

AKAVA: puheenjohtaja Risto Piekka ja lakimies Paula Ilveskivi

Elinkeinoelämän Keskusliitto EK: johtaja Seppo Riski, apulaisjohtaja Eeva-Liisa Inkeroinen, asiantuntija Niilo Hakonen ja asiantuntija Anu Sajavaara

Kirkon työmarkkinalaitos: sopimusjohtaja Risto Voipio ja työmarkkina-asiamies Kari Alakokkila

Kunnallinen työmarkkinalaitos: työmarkkinajohtaja Jouni Ekuri, neuvottelupäällikkö Ulla-Riitta Parikka, apulaisneuvottelupäällikkö Elina Vartiainen-Hynönen ja työmarkkinalakimies Noora Nordberg

Sosiaali- ja terveysministeriö: ylijohtaja Kari Välimäki sekä tasa-arvoyksiköstä johtaja Tarja Heinilä-Hannikainen, neuvotteleva virkamies Marja-Liisa Anttalainen, erikoistutkija Riitta Martikainen ja tasa-arvoneuvos Leila Méléart

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK: johtaja Lauri Lyly, kehittämispäällikkö Marja Erkkilä ja palkka- ja työaika-asiantuntija Juha Antila

Suomen Yrittäjät: johtaja Rauno Vanhanen, työmarkkina-asiamies Merja Hirvonen ja ekonomisti Harri Hietala

Tasa-arvovaltuutetun toimisto: tasa-arvovaltuutettu Päivi Romanov, toimistopäällikkö Pirkko Mäkinen ja ylitarkastaja Anja Nummijärvi

Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen laboratorio: professori Matti Vartiainen, projektipäällikkö Carita Lahti, projektipäällikkö Kiisa Hulkko, tutkija, vt. projektipäällikkö Elina Moisio, tutkija Sini Jämsen, tutkija Katriina Karkulehto

Toimihenkilökeskusjärjestö STTK: puheenjohtaja Mikko Mäenpää, työmarkkinayksikön johtaja Markku Salomaa, lakimies Heli Puura ja ekonomisti Antti Aarnio

Työministeriö, ESR –yksikön ylitarkastaja Riikka-Maria Turkia

Valtion työmarkkinalaitos: työmarkkinajohtaja Teuvo Metsäpelto, hallitusneuvos Tuomo Vainio, neuvotteleva virkamies Pentti Tuominen ja työmarkkina-analyytikko Mika Happonen

**Selvityshenkilön ja työmarkkinajärjestöjen yhteiset neuvottelutilaisuudet sosiaali- ja terveysministeriössä 19.9.2006 ja 18.10.2006, osallistujat**

AKAVA: lakimies Paula Ilveskivi ja tutkija Ulla Aitta

Elinkeinoelämän Keskusliitto: asiantuntija Niilo Hakonen ja asiantuntija Anu Sajavaara

Kirkon työmarkkinalaitos: työmarkkina-asiamies Kari Ala-Kokkila

Kunnallinen työmarkkinalaitos: neuvottelupäällikkö Ulla-Riitta Parikka ja apulaisneuvottelupäällikkö Elina Vartiainen-Hynönen

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK: johtaja Lauri Lyly ja kehittämisspäällikkö Marja Erkkilä

Toimihenkilökeskusjärjestö STTK: lakimies Heli Puura ja ekonomisti Antti Aarnio

Valtion työmarkkinalaitos: hallitusneuvos Tuomo Vainio ja neuvotteleva virkamies Pentti Tuominen

Sosiaali- ja terveysministeriön tasa-arvoyksikkö: neuvotteleva virkamies Marja-Liisa Anttalainen neuvottelutilaisuuksien sihteerinä

Selvityshenkilö Tuulikki Petäjäniemi

## Kirjallisuutta ja lähteitä

Illuusiosta todelliseen, Opas työn vaativuuden arviointijärjestelmien kehittämiseksi, Työmarkkinajärjestöjen työnarviointijärjestelmien seurantaryhmä TASE, 2003

Miesten ja naisten palkkaerot yksityisellä sektorilla, Ossi Korkeamäki, Tomi Kyyrä, Antti Luukkonen, Keskustelualoitteita 327, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus VATT

Miten palkitseminen muuttuu Suomessa, Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet, Elina Moisio, Christina Sweins, Aino Salimäki, Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Palkitsemisen tutkimusohjelma, Työsuojelurahaston selvityksiä 1/2006

Mitä työ vaatii? Kokeilututkimus työn vaativuuden arviointimenetelmien kehittämiseksi, Juha Vuorinen, Pirjo Rosengren, Heikki Uhmavaara, Saija Koskensalmi, Mikko Peltomäki, Hanna Takala, Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työnarviointityöryhmä 1993

Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004, Anu Hakonen, Aino Salimäki, Kiisa Hulkko, Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus 280/2005

Palkkausuudistus valtiosektorilla, Tutkimus työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin, Mari Huuhtanen, Sini Jämsén, Johanna Maaniemi, Carita Lahti ja Virpi Karppinen, Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Raportti 2005/3

Regeringens skrivelse 2005/06:213, Handlingsplan för jämställda löner, Ruotsin hallituksen kirjelmä Ruotsin eduskunnalle

Ruotsin tasa-arvovaltuutetun internetsivut [www.jamombud.se](http://www.jamombud.se)

Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäuudistuksin, Työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden arviointi Suomessa, Carita Lahti, Saara Tarumo, Sini Jämsén, Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:22

Selvitys hallituksen samapalkkaisuusohjelman rakentamisen edellytyksistä yhdessä työmarkkinaosapuolten kanssa, Selvityshenkilön selvitys, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työryhmämuistioita 2004:13

Sukupuolten palkkaero yksityisissä palveluammateissa, Antti Luukkonen, Keskustelualoitteita 321, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus VATT

Sukupuolten palkkaeron tilastointi ja analyysi, Juhana Vartiainen, Tasa-arvojulkaisuja 2001:7, Sosiaali- ja terveysministeriö

Työryhmän ehdotus naisten ja miesten samapalkkaisuutta edistäväksi ohjelmaksi, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työryhmämuistioita 2005:7

Valtion uudet palkkausjärjestelmät – perälauta- ja mallisopimukset, Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto, Valtion työmarkkinalaitos 27.1.2005



- 2006: 1 Anita Haataja, Maija-Liisa Järviö, Esko Mustonen. Talousarvion sukupuolivaikutusten arviointi. Pilottihanke sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalta.  
ISBN 952-00-1928-6 (nid.)  
ISBN 952-00-1929-4 (PDF)
- 2 Sosiaali- ja terveysministeriön toimintasuunnitelma vuodelle 2006. (Moniste)  
ISBN 952-00-1933-2 (nid.)  
ISBN 952-00-1934-0 (PDF)
- 3 Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tulossopimukset kaudelle 2004-2007. Tarkistusvuosi 2006. (Moniste)  
ISBN 952-00-1937-5 (nid.)  
ISBN 952-00-1938-3 (PDF)
- 4 Seppo Tuomola. Kansallisen terveysthankkeen piiriin kuuluvan hankerahoituksen vaikuttavuuden arviointi. (Ainoastaan verkossa [www.stm.fi](http://www.stm.fi))  
ISBN 952-00-1939-1 (PDF)
- 5 Ehkäisevää huumetyötä nuorten työpajoilla kehittävän hankkeen loppuraportti.  
ISBN 952-00-1940-5 (nid.)  
ISBN 952-00-1941-3 (PDF)
- 6 Rikoksista rangaistujen tuen tarve. Suositukset yhteistoiminnalle. Vankien jälkihuoltotyöryhmän raportti.  
ISBN 952-00-1942-1 (nid.)  
ISBN 952-00-1943-X (PDF)
- 7 Lasten tuetut ja valvotut tapaamiset. (Moniste)  
ISBN 952-00-1944-8 (nid.)  
ISBN 952-00-1945-6 (PDF)
- 8 Terveysthuollon valtakunnallisen tietojärjestelmäarkkitehtuurin periaatteet. Alueellisista ratkaisuksista kansalliseen kokonaisuuteen.  
ISBN 952-00-1948-0 (nid.)  
ISBN 952-00-1949-9 (PDF)
- 9 Christel Lamberg-Allardt, Heli Viljakainen ja työryhmä. D-vitamiinitilanteen seurantatutkimus 2002-2004.  
ISBN 952-00-1952-9 (PDF)
- 10 Päivähoitopaikkojen tilat ja turvallisuus. Helsingin ja Oulunsalon päivähoitohenkilökunnalle sekä lasten vanhemmille ja huoltajille suunnattujen kyselyjen tulokset. Toim. Airi Palosaari ja Olli Saarsalmi.  
ISBN 952-00-1953-7 (nid.)  
ISBN 952-00-1954-5 (PDF)
- 11 Kansallinen varautumissuunnitelma influenssapandemiaa varten. Kansallisen pandemiavarautumisen työryhmän ehdotus.  
ISBN 952-00-1985-5 (nid.)  
ISBN 952-00-1986-3 (PDF)
- 12 Niilo Färkkilä. Sosiaali- ja terveydenhuollon maksupolitiikan ja maksujärjestelmän uudistaminen. Lausuntoyhteenveto toimikunnan mietinnöstä. (Ainoastaan verkossa [www.stm.fi](http://www.stm.fi))  
ISBN 952-00-1987-1 (PDF)

- 2006: 13 Kansallisen terveydenhuollon hankkeen seurantaryhmän raportti sosiaali- ja terveysministeriölle vuoden 2005 toiminnasta. (Moniste)  
ISBN 952-00-1988-X (nid.)  
ISBN 952-00-1989-8 (PDF)
- 14 Hallituksen tasa-arvo-ohjelman (2004-2007) seurantaraportti. Maaliskuu 2006. (Ainoastaan verkossa [www.stm.fi](http://www.stm.fi))  
ISBN 952-00-1960-X (PDF)
- 15 Ehdotus sosiaali- ja terveysministeriön hallinnon talousarvioehdotuksen rakenteen ja selvitysosien sisällön uudistamiseksi. (Moniste)  
ISBN 952-00-2000-4 (nid.)  
ISBN 952-00-2001-2 (PDF)
- 16 Niilo Färkkilä, Tarja Kahiluoto, Merja Kivistö. Lasten päivähoidon tilannekatsaus. Syyskuu 2005. (Moniste)  
ISBN 952-00-2002-0 (nid.)  
ISBN 952-00-2003-9 (PDF)
- 17 Perhepäivähoidon kehittämishaasteita. Toim. Sanna Parrila.  
ISBN 952-00-2008-X (nid.)  
ISBN 952-00-2009-8 (PDF)
- 18 Terveystenhuollon varautumiskoulutuksen haasteita. Selvitys häiriötilanteiden ja poikkeusolojen koulutuksesta ammattikorkeakouluissa ja lääketieteellisissä tiedekunnissa. (Moniste)  
ISBN 952-00-1962-6 (nid.)  
ISBN 952-00-1963-4 (PDF)
- 19 Alkoholilolot EU-Suomessa. Kulutus, haitat ja politiikan kehys 1990-2005.  
ISBN 952-00-2089-6 (nid.)  
ISBN 952-00-2090-X (PDF)
- 20 Alkoholförhållandena i EU-Finland. Konsumtion, skadeverkningar och policyramar 1990-2005.  
ISBN 952-00-2012-8 (inh.)  
ISBN 952-00-2013-6 (PDF)
- 21 Alcohol Issues in Finland after Accession to the EU. Consumption, Harm and Policy Framework 1990-2005.  
ISBN 952-00-2014-4 (print.)  
ISBN 952-00-2015-2 (PDF)
- 22 Carita Lahti, Sini Jämsén, Saara Tarumo. Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmämuutuksiin. Työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden arviointi Suomessa.  
ISBN 952-00-2016-0 (nid.)  
ISBN 952-00-2017-9 (PDF)
- 23 Valtioneuvoston vammaispoliittisen selonteon tausta-aineisto. (Moniste)  
ISBN 952-00-2020-9 (nid.)  
ISBN 952-00-2021-7 (PDF)
- 24 Työurat pitenevät? Veto-ohjelman indikaattorit. (Moniste)  
ISBN 952-00-2030-6 (nid.)  
ISBN 952-00-2031-4 (PDF)
- 25 Lastensuojelulain kokonaisuudistustyöryhmän muistio. (Moniste)  
ISBN 952-00-2032-2 (nid.)  
ISBN 952-00-2033-0 (PDF)
- 26 Liisa Heinimäki. Varhaisen tuen vahvistaminen varhaiskasvatuksessa. VarTu -hankekuvaus 2004-2005. (Moniste)  
ISBN 952-00-2041-1 (nid.)  
ISBN 952-00-2042-X (PDF)

- 2006: 27 Rakennusalan terveystarkastusten seurantarekisteri. (Moniste)  
ISBN 952-00-2043-8 (nid.)  
ISBN 952-00-2044-6 (PDF)
- 28 Petri Virtanen, Janne Jalava, Mari Ruuth. Valtakunnallisen työtaturmaohjelman arviointi. Tammikuu 2006.  
ISBN 952-00-2045-4 (nid.)  
ISBN 952-00-2046-2 (PDF)
- 29 Arja Rimpelä, Susanna Rainio, Lasse Pere, Tomi Lintonen, Matti Rimpelä. Use of Tobacco Products, Alcohol Use and Exposure to Drugs in 1977-2005.  
ISBN 952-00-2047-0 (paperback)  
ISBN 952-00-2048-9 (PDF)
- 30 Sirkka-Liisa Kivelä. Geriatrisen hoidon ja vanhustyön kehittäminen. Selvityshenkilön raportti. (Moniste)  
ISBN 952-00-2068-3 (nid.)  
ISBN 952-00-2069-1 (PDF)
- 31 Lapsiperheiden toimeentuloedellytysten kehittäminen. Koordinaatioryhmän yhteenvetoraportti.  
ISBN 952-00-2070-5 (nid.)  
ISBN 952-00-2071-3 (PDF)
- 32 Jyrki Korkeila. Psykiatrian opetuksen kehittämistarpeet perusterveydenhuollossa. (Ainoastaan verkossa [www.stm.fi](http://www.stm.fi))  
ISBN 952-00-2072-1 (PDF)
- 33 Oppilashuoltoon liittyvän lainsäädännön uudistamistyöryhmän muistio. (Moniste)  
ISBN 952-00-2079-9 (nid.)  
ISBN 952-00-2080-2 (PDF)
- 34 EVO-tutkimusrahoituksen jakoperusteiden uudistaminen. Työryhmän raportti. (Moniste)  
ISBN 952-00-2085-3 (nid.)  
ISBN 952-00-2086-1 (PDF)
- 35 Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsaus 2006. (Ainoastaan verkossa [www.stm.fi](http://www.stm.fi))  
ISBN 952-00-1966-9 (PDF)
- 36 Lapsiasiavaltuutetun toimintakertomus vuodelta 2005.  
ISBN 952-00-2034-9 (nid.)  
ISBN 952-00-2035-7 (PDF)
- 37 Kliinisten laboratorioiden korvausten määrätymisperustetta selvittävän työryhmän raportti. (Ainoastaan verkossa [www.stm.fi](http://www.stm.fi))  
ISBN 952-00-2091-8 (PDF)
- 38 Pirjo Näkki. Vankien velkaantuminen ja yhteiskuntaan integroituminen.  
ISBN 952-00-1967-7 (nid.)  
ISBN 952-00-1968-5 (PDF)
- 39 Raimo Kärkkäinen, Marie Reijo, Keijo Tanner, Timo Tähtinen. Lapsiperheiden asumisen muutokset 1995–2004.  
ISBN 952-00-2092-6 (nid.)  
ISBN 952-00-2093-4 (PDF)
- 40 Maatalouslomituksen kehittämismahdollisuuksia selvittäneen työryhmän muistio. (Moniste)  
ISBN 952-00-2102-7 (nid.)  
ISBN 952-00-2103-5 (PDF)
- 41 Longer careers? The Veto Programme Indicators. (Moniste)  
ISBN 952-00-2104-3 (paperback)  
ISBN 952-00-2105-1 (PDF)

- 2006: 42 Anita Haataja. Ikääntyvät työmarkkinoilla 1989-2005.  
ISBN 952-00-2107-8 (nid.)  
ISBN 952-00-2108-6 (PDF)
- 43 Anita Haataja. Pohjoismainen ansaitsijahoivaajamalli. Ruotsin ja Suomen perhevapaajärjestelmän vertailu.  
ISBN 952-00-2109-4 (nid.)  
ISBN 952-00-2103-5 (PDF)
- 44 Ulkomailla asuvien sairaanhoidosta Suomessa aiheutuvien kustannusten korvaaminen. EU:n sosiaaliturvan koordinaatioasetusten mukaisten sairaanhoitokustannusten korvaamista selvittäneen työryhmän muistio. (Moniste)  
ISBN 952-00-2111 6 (nid.)  
ISBN 952-00-2112-4 (PDF)
- 45 Jukka Kumpuvuori. Perusoikeuksien rajoittamisesta kehitysvamma palvelujen toteuttamisessa.  
ISBN 952-00-2114-0 (nid.)  
ISBN 952-00-2115-9 (PDF)
- 46 Petri Virtanen, Janne Jalava, Tuomas Koskela, Janne Kilappa. Syrjäytymistä ehkäisevien EU-hankkeiden arviointi.  
ISBN 952-00-2116-7 (nid.)  
ISBN 952-00-2117-5 (PDF)
- 47 Peppi Saikku. Asiakasyhteistyötä uudella lailla? Kuntoutuksen asiakasyhteistyön arviointia.  
ISBN 952-00-2124-8 (nid.)  
ISBN 952-00-2125-6 (PDF)
- 48 Rintamaveteraanikuntoutus vuonna 2005. Selvitys veteraanikuntoutusmäärärahojen käytöstä. (Moniste)  
ISBN 952-00-2118-3 (nid.)  
ISBN 952-00-2119-1 (PDF)
- 49 Maria Rautio. Terveysten edistämisen koulutus sosiaali- ja terveysalalla.  
ISBN 952-00-2142-6 (nid.)  
ISBN 952-00-2143-4 (PDF)
- 50 Kansallisen terveydenhuollon hankkeen seurantaryhmän raportti sosiaali- ja terveysministeriölle kevään 2006 toiminnasta. (Moniste)  
ISBN 952-00-2150-7 (nid.)  
ISBN 952-00-2151-5 (PDF)
- 51 Aulikki Rautavaara, Jouko Kokko. Kuulo- ja puhevammaisten verkostoituvat tulkkipalvelut. Selvitys alueyhteistyön tuloksellisuudesta ja vaikutuksista.  
ISBN 952-00-2157-4 (nid.)  
ISBN 952-00-2158-2 (PDF)
- 52 National reports on Strategies for Social Protection and Social inclusion – Finland.  
ISBN 952-00-2160-4 (paperback)  
ISBN 952-00-2159-0 (PDF)
- 53 Kansallinen raportti sosiaalisen suojelun ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden strategioista.  
ISBN 952-00-2161-2 (nid.)  
ISBN 952-00-2162-0 (PDF)
- 54 Huumausainepolitiikan kertomus vuodelta 2005. (Moniste)  
ISBN 952-00-2165-5 (nid.)  
ISBN 952-00-2166-3 (PDF)
- 55 Sosiaali- ja terveysministeriön kustannuslaskennan kehittämistyöryhmän muistio. (Moniste)  
ISBN 952-00-2167-1 (nid.)  
ISBN 952-00-2168-X (PDF)

- 2006: 56 Kati Myllymäki. Terveyskeskus 2015. Terveyskeskustyön tulevaisuus. (Moniste)  
ISBN 952-00-2169-8 (nid.)  
ISBN 952-00-2170-1 (PDF)
- 57 Suomen kansainvälisten lapseksiottamisasioiden lautakunta. Toimintakertomus 2005. (Moniste)  
ISBN 952-00-2179-5 (nid.)  
ISBN 952-00-2180-9 (PDF)
- 58 Nämnden för internationella adoptionsärenden i Finland. Verksamhetsberättelse 2005.  
ISBN 952-00-2181-7 (inh.)  
ISBN 952-00-2182-5 (PDF)
- 59 The Finnish Board of Inter-Country Adoption Affairs. Annual Report 2005.  
ISBN 952-00-2183-3 (paperback)  
ISBN 952-00-2184-1 (PDF)
- 60 Henri Métivier, Sven Nielsen, Jouko Tuomisto, Wolfgang Weiss. International Evaluation of the Research Activities of the Finnish Radiation and Nuclear Safety Authority (STUK).  
ISBN 952-00-2187-6 (paperback)  
ISBN 952-00-2188-4 (PDF)
- 61 Hengityshalvauspotilaiden hoito. Valtakunnallisen asiantuntijatyöryhmän raportti. (Moniste)  
ISBN 952-00-2192-2 (nid.)  
ISBN 952-00-2193-0 (PDF)
- 62 Health in the World of Work. Workplace Health Promotion as a Tool for Improving and Extending Work Life.  
ISBN 952-00-2194-9 (paperback)  
ISBN 952-00-2195-7 (PDF)
- 63 Katastrofirahaston tarvetta selvittäneen työryhmän raportti. (Moniste)  
ISBN 952-00-2196-5 (nid.)  
ISBN 952-00-2197-3 (PDF)
- 64 Sosiaalipäivystyksen kehittäminen.  
ISBN 952-00-2204-X (nid.)  
ISBN 952-00-2205-8 (PDF)
- 65 Terhi Hermanson. Päihtyneen henkilön akuuttihoito. Sosiaali- ja terveysministeriön ohjeet.  
(Ainoastaan verkossa [www.stm.fi](http://www.stm.fi))  
ISBN 952-00-2208-2 (PDF)
- 66 Terhi Hermanson. Akutvård för berusade personer. Social och hälsovårdsministeriets anvisningar. (Publiceras bara på Internet <http://www.stm.fi/svenska>)  
ISBN 952-00-2209-0 (PDF)
- 67 Oppilashuoltoon liittyvän lainsäädännön uudistamistyöryhmän muistio. Lausuntoyhteenveto työryhmän muistiosta.  
ISBN 952-00-2210-4 (nid.)  
ISBN 952-00-2211-2 (PDF)
- 68 Tuula-Riitta Markkanen. Johtamisen haaste. Näkemyksiä työssä jaksamisesta ja jatkamisesta. (Moniste)  
ISBN 952-00-2214-7 (nid.)  
ISBN 952-00-2215-5 (PDF)
- 69 Riikka Kivimäki, Aija Karttunen, Leena Yrjänheikki, Sari Hintikka. Hyvinvointia sairaalatyöhön. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen kehittämissuunnitelma 2004-2006.  
ISBN 952-00-2219-8 (nid.)  
ISBN 952-00-2220-1 (PDF)

- 2006: 70 Vakuutusyhtiölaki 2005 -työryhmän mietintö. (Moniste)  
ISBN 952-00-2222-X (nid.)  
ISBN 952-00-2223-8 (PDF)
- 71 Heli Kumpula, Anne Lounamaa, Meri Paavola, Philippe Lunetta, Antti Impinen (toim.) Nuorten miesten tapaturmat ja väkivalta.  
ISBN 952-00-2129-9 (nid.)  
ISBN 952-00-2130-2 (PDF)
- 72 Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tutkimustoiminnan tehostaminen. Työryhmän väliraportti. (Ainoastaan verkossa [www.stm.fi](http://www.stm.fi))  
ISBN 952-00-2223-6 (PDF)
- 73 H. Piekkola, O-P. Ruuskanen. Työtä eri elämänvaiheissa ja ajankäyttö. Äidit ikääntyvät.  
ISBN 952-00-2226-0 (nid.)  
ISBN 952-00-2227-9 (PDF)
- 74 Biopankit ja lainsäädäntö Suomessa 2006. Ihmisperäisten näytekokoelmien hyödyntämistä selvittävän työryhmän väliraportti. (Ainoastaan verkossa [www.stm.fi](http://www.stm.fi))  
ISBN 952-00-2228-7 (PDF)
- 75 Men and Gender Equality. Towards Progressive Policies. Conference Report. Edited by Jouni Varanka, Antti Närhinen and Reetta Siukola.  
ISBN 952-00-2131-0 (pb)  
ISBN 952-00-2132-9 (PDF)
- 76 Utvecklande av socialjour.  
ISBN 952-00-2133-7 (inh.)  
ISBN 952-00-2134-5 (PDF)
- 77 Reetta Siukola. Sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen Suomen valtionhallinnossa.  
ISBN 952-00-2230-9 (nid.)  
ISBN 952-00-2231-7 (PDF)
- 78 Sosiaali- ja terveysministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2008-2011.  
ISBN 952-00-2235-X (nid.)  
ISBN 952-00-2236-8 (PDF)
- 79 Erkki Rajaniemi. Työeläkejärjestelmän kilpailuolosuhteet. Selvityshenkilön raportti.  
ISBN 978-952-00-2241-9 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2242-6 (PDF)
- 80 Tuulikki Petäjäniemi. Selvitys samapalkkaisuutta edistävän palkkausjärjestelmän tarpeellisuudesta. Selvityshenkilön raportti.  
ISBN 978-952-00-2239-6 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2240-2 (PDF)